

Konzeption von Regionalmanagement als Instrument der Landesentwicklung

Formulierung eines Politikprogramms dargestellt am Beispiel Bayern

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades im Fachbereich
Biologie, Chemie und Geowissenschaften der Universität Bayreuth

vorgelegt von

Dipl.-Geograph Frank Obermaier

Erster Gutachter: Prof. Dr. Jörg Maier

Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Rolf Monheim

Tag der mündlichen Prüfung: 02.07.2002

Vorwort

Im so genannten "Europa der Regionen" wird die Handlungs- und Aktionsbereitschaft der Region immer wichtiger. Dabei geht es nicht um eine Neuauflage der Regionalisierungsdiskussion der 70er und frühen 80er Jahre, sondern um die aktive Nutzung von Handlungsoptionen zur regionalen Entwicklung unter den Rahmenbedingungen einer starken Europäischen Union, aber auch veränderten Wettbewerbsbedingungen auf globaler Ebene. Eine eigene regionale Entwicklungsstrategie ist wichtiger denn je, um Bevölkerung, Wirtschaft, Touristen und anderen Zielgruppen unverwechselbare Zukunftsperspektiven zu bieten.

Unerlässlich ist in diesem Zusammenhang das Vorhandensein eines regionalen Entwicklungsbewußtseins und einer regionalen Handlungsbereitschaft. Es hieße „Eulen nach Athen“ tragen, wenn man Regionen die Aufstellung und Umsetzung regionaler Entwicklungsstrategien vorgeben wollte. Für aktive und interessierte Regionen aber muss ein Programm vorliegen, dessen sie sich bedienen können, wenn sie ihre regionale Entwicklung selbst in die Hand nehmen.

Dabei ist vor allem die Raumordnung und Landesplanung gefordert, die bereits in ihren Grundsätzen die Gleichwertigkeit der Lebensbedingungen anstrebt. Auch ist die Raumordnung und Landesplanung als Bündelungsinstanz der Fachpolitiken für diese Aufgabe geradezu prädestiniert. Mit dem Regionalmanagement wird seit etwa einem Jahrzehnt ein Ansatz in der bayerischen Landesplanung diskutiert, der die logische Fortführung der Ende der 80er Jahre eingeführten Teilraumgutachten darstellt, geht es dabei doch um deren Umsetzung.

Die Geographie in ihrer angewandten Form ist aufgrund ihrer Fachkompetenz im Bereich der Landesplanung und Regionalentwicklung und ihrer methodischen Kompetenz im Bereich der empirischen Sozialforschung ihrerseits geeignet, Beiträge zur Gestaltung des Programms Regionalmanagement zu liefern.

Die vorliegende Arbeit versucht unter diesen Überlegungen, Regionalmanagement als politisches Programm zu formulieren. Der empirische Teil konnte dabei weitestgehend im Rahmen einer gutachterlichen Stellungnahme erarbeitet werden, die ich bei der RRV-Forschungsstelle für Raumanalysen, Regionalpolitik und Verwaltungspraxis e.V. im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Landesentwicklung und Umweltfragen in den Jahren 1998 und 1999 durchführte.

Mein Dank gilt Prof. Dr. Dr. h.c. Jörg Maier, Prof. Dr. R. Monheim, Andrea Ganser, Nadine Menchen, Rainer Beck und Jürgen Ludwig, die mich wesentlich bei der Entstehung der Arbeit unterstützt haben.

Sankt Augustin, im Dezember 2002

I.	EINFÜHRUNG IN DAS THEMA	1
1.	Darstellung des Problemzusammenhangs	1
1.1	Zunehmende Handlungsorientierung in der Regionalentwicklung.....	1
1.2	Regionalmanagement als Handlungsansatz.....	3
1.3	Regionale Organisations- und Handlungsstrukturen als Barriere einer verstärkten Umsetzungsorientierung.....	4
2.	Ziele und Fragestellungen der Untersuchung	6
II.	POLICY-FORSCHUNG ALS KONZEPTIONELLER ANSATZPUNKT	8
1.	Kurzübersicht über Fragestellungen und Entwicklung der Policy-Forschung..	8
2.	Wesentliche Inhalte der Policy-Forschung im Sinne der Fragestellung	9
2.1	Policy.....	9
2.2	Politisches Programm.....	10
2.3	Implementation.....	11
3.	Der Politikprozess.....	12
4.	Verknüpfung der Phasen des Politikprozesses	14
5.	Akteure im Politikprozess.....	16
6.	Folgerungen und Auswirkungen auf die methodische Vorgehensweise	18
III.	DAS POLITIKFELD REGIONALMANAGEMENT IN SEINER KONZEPTIONELLEN UND EMPIRISCHEN DISKUSSION	21
1.	Einengung des Begriffes Regionalmanagement.....	21
2.	Der "Systemtyp" Regionalmanagement	23
3.	Diskussionsstand zum Regionalmanagement	25
3.1	Konzeptionelle Arbeiten	25
3.2	Regionalmanagementmodelle.....	26

IV. EMPIRIE-GELEITETE FORMULIERUNG DES POLITIKPROGRAMMS REGIONALMANAGEMENT	31
1. Methodisches Vorgehen	31
2. Behandlung von Regionalmanagement in ausgewählten Ländern.....	32
2.1 Deutschland	33
2.1.1 Baden-Württemberg.....	33
2.1.2 Brandenburg	33
2.1.3 Hessen	33
2.1.4 Niedersachsen	35
2.1.5 Nordrhein-Westfalen.....	36
2.1.6 Rheinland-Pfalz.....	37
2.1.7 Sachsen	38
2.1.8 Sachsen-Anhalt.....	39
2.1.9 Schleswig-Holstein.....	39
2.1.10 Thüringen	40
2.2 Österreich.....	41
2.3 Schweiz	41
2.4 Zusammenfassende Wertung der Länderinitiativen.....	42
3. Darstellung ausgewählter Fallbeispiele	44
3.1 Einzeldarstellung der Fallbeispiele	46
3.1.1 EU-Regionalmanagement Oststeiermark.....	46
3.1.2 Entwicklungsverband Einsiedeln.....	47
3.1.3 reson e.V.....	49
3.1.4 Emscher-Lippe-Agentur GmbH	50
3.1.5 Raumordnungsverband Rhein-Neckar	52
3.1.6 Regionale Planungsgemeinschaft Havelland-Fläming.....	53
3.1.7 Verein für eigenständige Regionalentwicklung Werra-Meißner e.V. ...	55
3.1.8 Wirtschaftsförderungs- und Regionalentwicklungsgesellschaft Flens- burg/Schleswig mbH.....	56
3.1.9 PAMINA als grenzüberschreitendes Modell innerhalb der EU.....	58
3.2 Zusammenfassende Wertung der Fallbeispiele.....	59
3.2.1 Initiierung	60
3.2.2 Räumlicher Wirkungskreis	60
3.2.3 Einbezug staatlicher Ebenen	61

3.2.4 Finanzierung	62
3.2.5 Fazit	63
4. Vertiefende Analyse von "good practices" im Rahmen einer Gruppendiskussion	64
4.1 Thematische Eingrenzung der Gruppendiskussion.....	64
4.1.1 Struktureller Aufbau des Regionalmanagements.....	64
4.1.1.1 Initiierung des Regionalmanagements.....	65
4.1.1.2 Räumlicher Wirkungskreis	66
4.1.1.3 Zielbezug des Regionalmanagements	67
4.1.1.4 Fähigkeit zur Flexibilität bei sich ändernden Rahmenbedingungen.....	68
4.1.1.5 Fragen der Organisation.....	69
4.1.1.6 Aufgaben und Funktionen	72
4.1.1.7 Finanzierung.....	73
4.1.2 Aspekte des Managementhandelns	74
4.1.2.1 Innovationsmanagement	76
4.1.2.2 Projektmanagement	77
4.1.2.3 Relationshipmanagement.....	78
4.1.2.4 Reflexionsmanagement.....	79
4.2 Zusammenfassung eines Fragenkataloges als Grundlage der ersten Gruppendiskussion	79
4.3 Auswahlvorschlag der Modelle für die Gruppendiskussion.....	81
4.4 Rahmen der Gruppendiskussion.....	82
4.5 Ergebnisse der Gruppendiskussion	83
4.5.1 Themenpool 1: Organisation.....	83
4.5.1.1 Initiierung des Regionalmanagements.....	83
4.5.1.2 Räumlicher Wirkungskreis	84
4.5.1.3 Trägerschaft	85
4.5.1.4 Handlungsspielraum des Regionalmanagers	85
4.5.2 Themenpool 2: Aufgaben und Funktionen	86
4.5.2.1 Aufgaben des Regionalmanagements	86
4.5.2.2 Konkurrenz zu bestehenden Maßnahmenträgern	87
4.5.2.3 Funktionen des Regionalmanagements	87
4.5.2.4 Aspekte der Projektcharakteristik	88
4.5.3 Themenpool 3: Finanzierung	88
4.5.3.1 Finanzierung als Aufgabe.....	88
4.5.3.2 Einbezug privaten Kapitals	89
4.5.3.3 Möglichkeiten der Eigenfinanzierung.....	90
4.5.4 Themenpool 4: Prozessmanagement.....	90
4.5.4.1 Kreativität und Innovationsfähigkeit des Regionalmanagements	91
4.5.4.2 Förderung und Erhalt der Begeisterung für Regionalmanagement	91
4.5.4.3 Controlling	92
4.5.4.4 Lernen und Fortbildung	93
4.6 Fazit für die weitere Vorgehensweise	93

5. Bewertung der bayerischen Regionalmanagement-Ansätze	94
5.1 Datenerhebungsmethoden	94
5.2 Auswahl der Fallbeispiele	95
5.3 Regionale Kooperationsmodelle in Bayern	96
5.4 Einzeldarstellung ausgewählter Regionalmanagement-Ansätze in Bayern	98
5.4.1 Jura 2000 Regionalentwicklungs GmbH	99
5.4.1.1 Strukturen und Prozesse	99
5.4.1.2 Bewertung	100
5.4.2 Kommunale Allianz im Auerbergland	101
5.4.2.1 Strukturen und Prozesse	101
5.4.2.2 Bewertung	102
5.4.3 Büro für Wirtschaft, Tourismus und Struktur des Landkreises Rottal-Inn (TWiSt)	103
5.4.3.1 Strukturen und Prozesse	103
5.4.3.2 Bewertung	105
5.4.4 Kronach Creativ e.V. / Wirtschafts- und Strukturentwicklungs- gesellschaft Landkreis Kronach GmbH (WSE).....	106
5.4.4.1 Strukturen und Prozesse	106
5.4.4.2 Bewertung	107
5.4.5 Regionalmanagement im Landkreis Cham	108
5.4.5.1 Strukturen und Prozesse	108
5.4.5.2 Bewertung	110
5.4.6 Regina GmbH im Landkreis Neumarkt i.d. Opf.	110
5.4.6.1 Strukturen und Prozesse	110
5.4.6.2 Bewertung	112
5.4.7 Teilraum Deggendorf/Plattling	112
5.4.7.1 Strukturen und Prozesse	112
5.4.7.2 Bewertung	114
5.4.8 Teilraum Augsburg	114
5.4.8.1 Strukturen und Prozesse	114
5.4.8.2 Bewertung	115
5.4.9 Regionalmanagement im Biosphärenreservat Rhön.....	116
5.4.9.1 Strukturen und Prozesse	116
5.4.9.2 Bewertung	117
5.4.10 Euregio Egrensis.....	118
5.4.10.1 Strukturen und Prozesse	118
5.4.10.2 Bewertung	120
5.4.11 EuRegio Salzburg - Berchtesgadener Land - Traunstein	121
5.4.11.1 Strukturen und Prozesse	121
5.4.11.2 Bewertung	122
5.4.12 Regionalverband Donau-Ilser	123
5.4.12.1 Strukturen und Prozesse	123
5.4.12.2 Bewertung	124

5.4.13 Regionaler Planungsverband München	125
5.4.13.1 Strukturen und Prozesse	125
5.4.13.2 Bewertung	126
5.4.14 Tabellarische Darstellung der untersuchten bayerischen Regionalmanagement-Ansätze	128
5.5 Zusammenfassende Bewertung der untersuchten bayerischen Regionalmanagement-Ansätze	129
5.5.1 Organisatorische Aspekte	129
5.5.2 Inhaltlich-funktionale Aspekte	131
5.5.3 Fazit	133
6. Konzeption eines Modellentwurfes	134
6.1 Vorbemerkungen	134
6.2 Alternative Organisationsmodelle "Regionalmanagement Bayern" als Diskussionsgrundlage für eine zweite Gruppendiskussion	136
6.2.1 Kommunalisiertes Regionalmanagement	136
6.2.2 Regionalmanagement auf der regionalen Ebene	137
6.2.3 "Goldener Zügel"	137
6.2.4 Synthesemodell als Diskussionsvorschlag: Staatlich-kommunales Regionalmanagement auf der Basis regionaler Planungsverbände	138
6.2.4.1 Modellbeschreibung	138
6.2.4.2 Organisatorische Voraussetzungen	139
7. Diskussion des Modellvorschlages im Rahmen einer zweiten Gruppen- diskussion	141
7.1 Vorbemerkungen	141
7.2 Ergebnisprotokoll	142
7.2.1 Themenpool 1: Organisatorische Verankerung	142
7.2.2 Themenpool 2: Aufgaben des Regionalmanagements	144
7.2.3 Themenpool 3: Finanzierung	145
7.2.4 Themenpool 4: Qualifikation des Managements	147
7.3 Fazit	148
8. Modifikation des Modellentwurfes	149
8.1 Aktives Regionalmanagement durch eine funktionale Betrachtungsweise	149
8.2 Strategischer Grundgedanke: Förderung der Umsetzungsorientierung in bestehenden Institutionen der Landes- und Regionalplanung	150

8.3 Beschreibung des modifizierten Modellentwurfes	151
8.3.1 Organisatorische Umsetzung einer Dienstleistungseinheit.....	152
8.3.1.1 Trägerschaft	153
8.3.1.2 Rechtsform	154
8.3.1.3 Aufgabenschwerpunkte.....	154
8.3.1.4 Materielle und personelle Ausstattung.....	155
8.3.1.5 Finanzierung.....	156
8.3.2 Referenzbeispiel: Die CH-Regio/BEREG in Château-d'Oex/Schweiz.....	157
8.3.3 Normative Rahmenbedingungen.....	160
8.4 Fazit und Handlungsempfehlungen für die Praxis als Abschluss des Programmformulierungsprozesses.....	161
V. SCHLUSSFOLGERUNGEN AUS DEM PROZESS DER PROGRAMMFORMULIERUNG IM SINNE EINER BEANTWORTUNG DER UNTERSUCHUNGSLEITENDEN FRAGEN.....	163
1. Stand der Implementation des Politikprogrammes Regionalmanagement ..	163
1.1 Schaffung einer Dienstleistungseinheit.....	164
1.2 Einsatz hauptamtlicher Geschäftsführer bei den Regionalen Planungsverbänden	165
1.3 Verwendung staatlicher Zuschüsse für Regionale Planungsverbände auch für die Aufgaben des Regionalmanagements.....	165
1.4 Schaffung dienstrechtlicher Leistungsanreize.....	165
1.5 Verstärkte Einführung managementorientierter Führungsinstrumente.....	166
2. Strukturelle und prozessuale Besonderheiten des Regionalmanagements	166
3. Aufbau des Prozesses zur Gestaltung des Politikprogrammes Regionalmanagement	168
4. Sicherstellung der Umsetzungsfähigkeit des entwickelten Regionalmanagement-Modells	170
ZUSAMMENFASSUNG.....	VII
SUMMARY	XII
GESPRÄCHSPARTNER	XVII
FRAGEBOGEN (BEFRAGUNG BAYERISCHER REGIONALMANAGEMENTEINRICHTUNGEN)	XIX
QUELLENVERZEICHNIS.....	XXV

I. Einführung in das Thema

1. Darstellung des Problemzusammenhangs

1.1 Zunehmende Handlungsorientierung in der Regionalentwicklung

Die Aufgaben räumlicher Politikbereiche gewinnen zunehmend einen handlungs- und projektorientierten Charakter. Maßnahmen zur räumlichen Entwicklung erschöpfen sich nicht mehr allein in der Aufstellung von Programmen, Plänen und Entwicklungskonzepten, sondern erweitern ihren Spielraum um die Umsetzung dieser Vorgaben in den Regionen¹.

Mit der Deregulierung internationaler Faktormobilitätsschranken (z. B. durch GATT-Abkommen, v.a. der Uruguay-Runde), der Vollendung des Europäischen Binnenmarktes und dem Zusammenbruch der kommunistischen Systeme in Mittel- und Osteuropa einschließlich ihrer Folgewirkungen geraten Regionen in den vielfach propagierten "Wettbewerb der Regionen"². Ausdruck hierfür sind in Deutschland etwa die seit Ende der 90er Jahre aufkommenden Wettbewerbe zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Teilräumen wie "Regionen der Zukunft" des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung³, "Innoregio" des Bundesministeriums für Bildung und Forschung⁴ oder der "kreativen Zukunftsräume" des Bayerischen Staatsministeriums für Landesentwicklung und Umweltfragen⁵.

Mit dem Wettbewerbsgedanken ändert sich das Rollenverständnis von Regionen. Unter der bereits Ende der 70er Jahre begonnenen Regionalisierungsdebatte werden Regionen nicht mehr als passive Empfänger zentralstaatlicher Vorgaben angesehen, sondern mehr und mehr als Ebene, die sich einer eigenen politischen Gestaltungsmacht bedient⁶. Vor diesem Hintergrund konzentriert sich etwa die "neue" Regionalpolitik auf die Mobilisierung regionaler ("endogener") Potenziale, die zur Wettbewerbsfähigkeit der Regionen beitragen sollen. "Der programmatische Unterschied zwischen alter "verteiler" und neuer "endogener" Regionalpolitik betrifft vor allem die Funktion der regionalen Eigenverantwortlichkeit."⁷ Dies bedeutet, dass

¹ vgl. SCHMELZ 1997, S. 419ff.

² vgl. z. B. BUCHNER 1994, S. 27ff., THIERSTEIN 1996, SCHINDEGGER 1999, S. 18f.

³ vgl. URL: <http://www.zukunftsregionen.de> v. 26.10.2000

⁴ vgl. URL: <http://www.innoregio.de> v. 26.10.2000

⁵ vgl. BayStMLU 2000

⁶ vgl. stellvertretend ESTERBAUER 1980, MARTENS 1980, MEIER-DALLACH 1980

⁷ SCHMERBACH 1996, S. 188

die regionalpolitische Handlungsebene mehr und mehr auf die Regionen selbst übergeht.

Begonnen hat diese Entwicklung auf der Ebene der bundesdeutschen Länder mit der "Regionalisierung der Strukturpolitik"⁸, etwa in Nordrhein-Westfalen⁹, das im Rahmen der 1989 beschlossenen "Zukunftsinitiative für die Regionen Nordrhein-Westfalens" (ZIN) die regionalen Entscheidungsebenen landesweit in die Konzeption der regionalen Strukturpolitik einbezog. Dabei erarbeiten regionale Akteure in eigens eingerichteten Regionalkonferenzen regionale Entwicklungskonzepte, die nach Verabschiedung durch die Landesregierung als Grundlage des landespolitischen Handelns (v.a. einer angepaßten Förderpolitik) dienen und von den Regionen selbst umgesetzt werden sollen¹⁰. Nach dem Vorbild Nordrhein-Westfalens gingen v.a. auch die Länder Niedersachsen und Sachsen-Anhalt den Weg der Regionalisierung der Strukturpolitik.

Auch der Bund weist – zeitlich schon vor den angesprochenen Wettbewerben - in seinem Raumordnungspolitischen Handlungsrahmen den Regionen einen großen Stellenwert zu, indem er sie als Umsetzungsebene raumordnerischer Aktivitäten und regionaler Entwicklungsprozesse in den Vordergrund rückt und dazu interkommunale Zusammenarbeit sowie die Erarbeitung Regionaler Entwicklungskonzepte präferiert¹¹. Dabei orientiert sich der Bund am "wachsenden Einfluß vieler Politikbereiche der Europäischen Union auf die räumliche Entwicklung der Mitgliedsstaaten sowie im grenzüberschreitenden Bereich"¹², infolgedessen "europäische Belange bei der Aufstellung von Regional- und Landesentwicklungsplänen und -programmen stärker zu berücksichtigen" sind¹³.

Von der EU selbst werden als eine der Voraussetzungen zur Bereitstellung von Fördermitteln aus der Regionalförderung (z. B. aus dem "Europäischen Fonds für regionale Entwicklung" EFRE) oder den Gemeinschaftsinitiativen (z. B. INTERREG, LEADER) sog. "Operationelle Programme" auf der Basis von regional erarbeiteten integrierten Entwicklungskonzepten gefordert, deren Umsetzung wiederum Aufgabe der beantragenden Regionen ist¹⁴. Das Prinzip der EU-Regionalförderung baut demnach in diesem Kontext auf dem Vorhandensein regionaler Handlungsbereitschaft auf.

⁸ FÜRST 1995, S. 258

⁹ vgl. u.a. auch die Entwicklungen in Niedersachsen sowie Mittel- und Nordhessen

¹⁰ vgl. HUEBNER 1995, S. 216f.

¹¹ vgl. BMBau 1995, S. 2f.

¹² ebenda, S. 1

¹³ ebenda, S. 23

¹⁴ vgl. BayStMLU 1996, S. 8ff., ANGERMANN 1995, S. 40

Die regionale Handlungsebene wird mehr und mehr auch in die konzeptionelle Entwicklung landesplanerischer Instrumente integriert. So wurde in Bayern in den 80er Jahren das Instrument des Teilraumgutachtens eingeführt¹⁵. Mit ihm sollen die teilweise abstrakten Zielformulierungen der Regionalpläne als problemorientierte Handlungskonzepte konkretisiert werden¹⁶. Wesentliche Aufgabe des Teilraumgutachtens ist es, "den Gestaltungswillen der regionalen Planungsträger stärker zu präzisieren"¹⁷ und durch den Einbezug regionaler Akteure die räumliche Entwicklung konsensfähig und raumverträglich zu gestalten. Die Umsetzung der Teilraumgutachten soll einerseits über die Verankerung der Ergebnisse in die rechtsverbindlichen Ziele der betreffenden Regionalpläne erfolgen, andererseits aber auch nach dem Prinzip der "Planung von unten"¹⁸ durch eine verstärkte Umsetzungsorientierung der Planung und Verlagerung der Umsetzungskompetenz von der staatlichen auf die regionale Ebene.

Diese Verlagerung ist Ausdruck eines veränderten Planungsverständnisses. So identifizieren GNEST/ROGGENDORF/FÜRST als derzeit viel diskutierte Themen in der raumbezogenen Forschung neben der Debatte um die nachhaltige Entwicklung den institutionellen Wandel staatlicher Steuerungsinstanzen in Zusammenhang mit der Globalisierung und der Deregulierung¹⁹. Regional Governance und die Übernahme von Management aus dem Bereich der Privatwirtschaft in der Tradition der v.a. im anglo-amerikanischen Raum geführten Diskussion um new public management gewinnen zunehmend an Gewicht, um die Zukunftsfähigkeit von Teilräumen in einer globalisierten Welt zu sichern. Die staatliche Ebene wird dadurch aber nicht obsolet, vielmehr übernimmt der Staat im Rahmen einer kooperativen Steuerung neben der legalistischen Ausübung der Hoheitsfunktion die Aufgaben der Vermittlung, Moderation und Mediation²⁰.

1.2 Regionalmanagement als Handlungsansatz

Die aktuelle Diskussion in der raumbezogenen Forschung und Praxis wird von dem Begriff "Regionalmanagement" geprägt, mit dem die kooperative, handlungs- und projektorientierte Steuerung der Regionalentwicklung bezeichnet wird²¹. Regionalmanagement stellt damit einen neuen Ansatz sowohl in Forschung als auch Praxis

¹⁵ In den neuen Bundesländern sieht etwa das Thüringer Landesplanungsgesetz die Erarbeitung von Regionalen Entwicklungskonzepten als Instrument der Landesplanung vor.

¹⁶ vgl. MAIER/TROGER-WEIß 1989, S. 135

¹⁷ BUCHNER 1989, S. 167

¹⁸ DERS. 1989, S. 171, DERS. 1994, S. 44f.

¹⁹ vgl. GNEST/ROGGENDORF/FÜRST 2000, S. 67f.

²⁰ vgl. KNIELING 2000, S. 20

²¹ vgl. etwa FÜRST 1993, FÜRST 1995, EUREGIO EGRENSIS 1996, SCHEER 1996, WÜTZ/HOFF-MANN-BOHNER 1997, MÜLLER 1997, TROGER-WEIß 1998

dar, der begrifflich aus der betriebswirtschaftlichen Managementlehre entlehnt²² auf raumbezogene Handlungsfelder zu übertragen ist.

Regionalmanagement ist ebenfalls zu sehen unter dem Aspekt einer stärkeren Entwicklungsorientierung der Landes- und Regionalplanung. Sie ist nunmehr gefordert, verstärkt Prozesshaft und umsetzungsorientiert vorzugehen, was gleichzeitig eine Verknüpfung mit informellen Planungsinstrumenten wie regionalen Entwicklungskonzepten oder Teilraumgutachten erfordert²³.

Die aktuellen Tendenzen der raumbezogenen Forschung zeigen, dass die Ausgestaltung des Programms Regionalmanagement sowie seine Anwendung für die Weiterentwicklung raumrelevanter Politikfelder von hoher Bedeutung ist. Regionalmanagement ist dabei aufzufassen als die umsetzungsorientierte Ergänzung harter Planungsinstrumente wie dem Zentrale-Orte- oder Entwicklungsachsenkonzept, Landesentwicklungsprogrammen oder Regionalplänen, die derzeit einer kritischen Überprüfung unterzogen werden²⁴.

1.3 Regionale Organisations- und Handlungsstrukturen als Barriere einer verstärkten Umsetzungsorientierung

Damit Regionen die neu an sie gestellten Aufgaben einer verstärkten Handlungsorientierung im Rahmen eines Regionalmanagements wahrnehmen können, gilt es auf der regionalen Ebene neue Organisations- und Handlungsmuster zu implementieren. Erfahrungen liegen hier v.a. mit intermediären Organisationen vor²⁵. Bei einer kritischen Durchsicht dieser Analysen treten auffallend häufig Barrieren in der Funktionsweise der Organisationen zu Tage, die auf Gestaltungs- und Führungsmängel schließen lassen. So kann sich z. B. der "erzwungene" Zusammenschluß regionaler Akteure durch übergeordnete staatliche oder supranationale Ebenen negativ auf die Akzeptanz der Zusammenarbeit auf der regionalen Ebene auswirken²⁶. Gleichzeitig werden kaum akzeptanzfördernde Anreize vermittelt, wenn von Seiten dieser Ebenen die eindeutige Ausrichtung ihrer regionalpolitischen Ressourcen (z. B. Regionalförderung) auf die eingerichteten Organisationen ausbleibt²⁷, oder wenn die Handlungsspielräume der Organisationen so stark eingeschränkt sind (z. B. bei der

²² vgl. TROEGER-WEIß 1997, S. 269

²³ vgl. RITTER/SCHOLICH 1999, S. 157

²⁴ vgl. WEICK 1994, AKADEMIE FÜR RAUMFORSCHUNG UND LANDESPLANUNG 1995, AKADEMIE FÜR RAUMFORSCHUNG UND LANDESPLANUNG 1999, RITTER/SCHOLICH 1999, S. 157

²⁵ vgl. beispielhaft für die Regionalisierung der Strukturpolitik in Nordrhein-Westfalen u.a. FÜRST 1994, KRAFFT/ULRICH 1993 oder THEISEN 1995, für die Regionalisierung der Strukturpolitik in Niedersachsen u.a. KRAFFT/ULRICH 1993 oder HUEBNER 1994, für den Stadt-Umland-Bereich Bremen u.a. KRÜGER (Hrsg.) 1995 oder HUEBNER 1995, für die IBA Emscher Park u.a. SINNING 1995 oder KREIBICH et al. (Hrsg.) 1994 sowie für den Raum Nordhessen KNIELING 1994

²⁶ vgl. FÜRST 1994, S. 17, KNIELING 1994, S. 122

²⁷ vgl. KRAFFT/ULRICH 1993, S. 44f., KNIELING 1994, S. 118

Beantragung von Fördermitteln oder der Finanzierung von Projekten), dass die beteiligten Akteure keinen Nutzen aus ihrer Mitarbeit ableiten können²⁸.

Die Wirksamkeit von Maßnahmen zur regionalen Entwicklung kann entscheidend geschwächt werden, wenn umsetzungskompetente Akteure an der Entscheidungsfindung zur Umsetzung nicht beteiligt werden. So können zwar innovative Projekte herausgearbeitet werden, für deren Umsetzung sich jedoch niemand stark machen will bzw. kann²⁹. Dies trifft insbesondere auf Kommunen mit ihrer kommunalen Planungshoheit auf der Basis von Art. 28 II GG zu, weshalb Kommunen als eine der wichtigsten Akteure bei der Umsetzung regionaler Projekte angesehen werden müssen. Auch wird die Ebene der Landkreise aufgrund ihrer hohen Vollzugsorientierung als besonders geeignet angesehen, regionale Entwicklungsprojekte umzusetzen³⁰.

KNIELING zeigt am konkreten Beispiel des Entwicklungsvereines "FORUM für den ländlichen Raum e.V." in Nordhessen umsetzungshemmende Gestaltungsprobleme. So waren Akzeptanzmängel bei den beteiligten Akteuren festzustellen, die von der Gestaltung und Führung des Vereins selbst ausgehen. Kritisiert wird etwa die allgemeine Praxisferne der Vereinsführung, die von den beteiligten Akteuren als zu akademisch empfunden wird und kaum konkreten Nutzen in Form von realisierungsfähigen Projekten vermitteln konnte. Zudem sorgt eine unübersichtliche Organisationsstruktur mit einer Fülle unterschiedlicher Organisationseinheiten (FORUM, Regionalbüros, Regionales Zentrum für Information und Animation) nach außen hin für Verwirrung³¹. An diesem Beispiel wird deutlich, dass fehlende konkrete Projekte die Akzeptanz bei den Akteuren negativ beeinflussen, da sie keinen Nutzen in ihrer Mitarbeit erkennen können³².

Zusätzlich zeigte sich in Nordhessen, dass sich regionale Akteure gegen Projektvorschläge sträubten, die ihren Kompetenzbereich berühren. Die Auswahl der Handlungsfelder stellt damit ein Spannungsfeld zwischen konkreter Nutzenvermittlung für die Akteure und der Belassung der Autonomie der Akteure dar, das durch geschickte Auswahl der Handlungsfelder und geeignete methodische Hilfsmittel zu handhaben ist³³.

Insgesamt zeigen die Ausführungen, dass die strukturelle und prozessuale Gestaltung von Regionalmanagement mit Konflikten beladen sein kann, die insbesondere von der mangelnden Abstimmung mit zu beteiligenden Institutionen her rühren. Dazu können wie angeführt etwa die Nichtbeachtung umsetzungskompetenter Ebenen

²⁸ vgl. KRAFFT/ULRICH 1993, S. 41f

²⁹ vgl. KNIELING 1994, S. 124, HUEBNER 1995, S. 216

³⁰ vgl. BAYSTMLU 1999, S. 19

³¹ vgl. KNIELING 1994, S. 120ff.

³² vgl. FÜRST 1994, S. 7

³³ vgl. POPPE 1995, S. 125, SCHARPF 1992, S. 51ff.

gezählt werden³⁴, ein unübersichtlicher organisatorischer Aufbau oder eine unzureichend abgestimmte bzw. ausgewählte Abgrenzung von Handlungsfeldern.

Hierin liegen wesentliche Anforderungen an die Gestaltung von Regionalmanagement-Ansätzen, d.h. es ist bereits vor Installierung eines Regionalmanagements zu prüfen, wie das Regionalmanagement als neue Aufgabe und ggf. Institution in das regionale Institutionengefüge passt.

2. Ziele und Fragestellungen der Untersuchung

Als Folge, die sich aus dieser Problematik ergibt, ist Regionalmanagement so zu gestalten, dass es vom Aufbau und vom Ablauf her die dargestellten Defizite von vorne herein möglichst ausschließt.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es demnach, Regionalmanagement als neue Aufgabe begrifflich und inhaltlich abzugrenzen sowie in Anbetracht der dargestellten Gestaltungsdefizite in geeigneter Weise für die Praxis nutzbar zu machen. Dabei ist ein konzeptioneller Ansatz zu finden, der einen geeigneten Leitfaden für die Gestaltung der neuen Aufgabe Regionalmanagement darstellt. Es soll ein Regionalmanagement-Modell erarbeitet werden, das schon während seiner Entwicklung insbesondere die potentiellen Gestaltungsdefizite berücksichtigt und einen tragfähigen Ansatz für die Regionalentwicklung ermöglicht. Ziel ist es auch, dass das erarbeitete Regionalmanagement-Modell auch in der Praxis angewendet wird, d.h. die Arbeit soll nicht auf einer theoretisch-abstrakten Ebene verbleiben, sondern einen konkreten Beitrag für die Praxis liefern.

Folgende Fragestellungen sind dabei von Bedeutung:

- Welche strukturellen und prozessualen Besonderheiten weist die neue Aufgabe Regionalmanagement auf?
- Wie muß der Prozess der Gestaltung des Regionalmanagements aufgebaut werden, um die Effizienz der Aufgabe sicherzustellen und mögliche Reibungsverluste zu vermeiden?
- Wie kann schließlich sichergestellt werden, dass das im Rahmen der Arbeit zu entwickelnde Regionalmanagement-Modell auch in der Praxis angewendet wird?

Damit wird weder im Sinne eines deduktiven Forschungsansatzes eine Theorie entwickelt noch im Sinne eines induktiven Vorgehens eine Theorie empirisch getestet und damit ein Theorie-Hypothesen-Thesen-Gebäude aufgestellt. Vielmehr ist es das forschungslogische Ziel der Arbeit, prozessorientiert die Einbindung des Forschungsgegenstandes Regionalmanagement in den zu seiner Anwendung notwendigen Gesamtzusammenhang zu ermöglichen.

³⁴ vgl. etwa zum Verhältnis Regionalplanung - Kommunen EMENLAUER/LANG1980

Regionalmanagement wird im Kontext dieser Arbeit dabei als Aufgabe der Landes- und Regionalplanung betrachtet. Da aufgrund des föderalen Staatsaufbaus der Bundesrepublik Deutschland für Regionalmanagement in den einzelnen Bundesländern unterschiedliche legislative und administrative Rahmenbedingungen bestehen, erfolgt ein konkreter Bezug auf die Situation in Bayern als ausgewähltes Bundesland. Diese Auswahl wurde wesentlich beeinflusst von der Unterstützung durch das Bayerische Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen im Rahmen einer Recherche nach vorhandenen "good practices" im Regionalmanagement, die vom Verfasser in den Jahren 1998 und 1999 bearbeitet wurde und eine Grundlage der empirischen Arbeiten darstellt³⁵. Dies bedeutet, dass die Behebung der Defizite und der daraus hervorgehende Vorschlag zur Gestaltung von Regionalmanagement in direktem Bezug mit den Trägern und den Umsetzungsebenen der bayerischen Landesplanung zu sehen sind.

³⁵ vgl. BayStMLU 2000b

II. Policy-Forschung als konzeptioneller Ansatzpunkt

1. Kurzübersicht über Fragestellungen und Entwicklung der Policy-Forschung

Der Ansatzpunkt dieser Arbeit liegt in der Überlegung, dass Regionalmanagement als Programm einer handlungsorientierten Regionalentwicklung zunächst inhaltlich strukturell und prozessual definiert werden muss, bevor es in die Praxis umgesetzt werden kann. Regionalmanagement ist als Handlungsprogramm so zu beschreiben, dass seine möglichst reibungslose Umsetzung bzw. Implementation erfolgen kann. Diese Zielsetzung kann mit Hilfe der Policy-Forschung³⁶ erreicht werden, die die Entstehung, Durchführung und Durchsetzung der Inhalte und Wirkungen von Gesetzen oder anderer staatlicher Handlungsprogramme zum Untersuchungsgegenstand hat³⁷. Zur Beantwortung der vorliegenden Fragestellung ist dabei insbesondere die Frage der Entstehung eines staatlichen HandlungsProgramms geeignet.

Nachdem sich die Policy-Forschung zunächst in den USA und später auch in Deutschland in den 50er und 60er Jahren in erster Linie mit der "input"-Seite von Politik, d.h. mit Fragen der Willensbildung in Form von Wahlanalysen oder den Beziehungen von Parteien, Fraktionen und Parlamenten beschäftigte³⁸, erfolgte in Folge der politischen Umwälzungen in den späten 60er Jahren eine Umorientierung auf die Frage der Durchführung von Politik und bestehender Barrieren, wobei hier die Verwaltung als Exekutivorgan im Mittelpunkt des Interesses stand³⁹.

"Politik bezieht sich in der Regel auf konkrete, in bestimmten Situationen auftretende Probleme, für die – je nach Lage der Dinge – Lösungen angestrebt werden"⁴⁰. In Übertragung auf den konkreten Fall Regionalmanagement bedeutet dies, dass die Defizite bei der Gestaltung umsetzungsorientierter Handlungsstrukturen und –prozesse in der Regionalentwicklung als Probleme aufzufassen sind, die einen politischen Prozess in Gang setzen, der als Lösung einen Gestaltungsvorschlag von Regionalmanagement bezogen auf das System der bayerischen Landesplanung anstrebt.

In der Policy-Forschung sind grundsätzlich zwei von ihrer Herangehensweise unterschiedliche Ansätze zu trennen. Während in Policy-Analysen als sozialwissen-

³⁶ Im deutschen Sprachgebrauch hat sich auch die Bezeichnung "Politikfeldanalyse" durchgesetzt, vgl. SCHUBERT 1991.

³⁷ vgl. JANN 1981, S. 8

³⁸ vgl. WOLLMANN 1980, S. 10ff.

³⁹ vgl. DERS. 1980, S. 17

⁴⁰ SCHUBERT 1991, S. 61

schaftlichem Ansatz die ex-post-Analyse von Politikinhalten behandelt wird, erfolgt mit dem Policy-Science-Ansatz eine stärkere Gewichtung wissenschaftlicher Aussagen in der Politik. Diese Differenzierung ist entscheidend, da zur Beantwortung der Frage nach der Gestaltung von Regionalmanagement weniger ein analytischer Ansatz wie der der Policy-Analyse zielführend sein kann. Der Policy-Science-Ansatz dagegen will "...eine empirisch informierte und praxisrelevante Wissenschaft sein, die dem Politiker Entscheidungshilfen in Form rezeptnaher Handlungsanweisungen und weitreichende alternative Gesellschaftsentwürfe vermittelt."⁴¹ Gerade durch diese Aussage ist der Policy-Science-Ansatz dazu geeignet, die zentrale Fragestellung dieser Arbeit zu beantworten. Damit erfolgt eine deutliche Steigerung des Anwendungsbezugs der Policy-Forschung hin zu einer "empirisch informierten, handlungsorientierten, interdisziplinären Beratungswissenschaft, die Entscheidungshilfen (für die Politik, Anm. d. Verf.) erarbeitet."⁴²

Somit besteht zwischen diesen beiden Pfaden der Policy-Forschung ein Unterschied in der Herangehensweise an den Untersuchungsgegenstand: Policy-Analysen konzentrieren sich auf eine ex-post-Betrachtung, Policy-Science-Arbeiten begleiten den Prozess der Politikentwicklung und sind damit Teil eines anwendungsbezogenen Verständnisses von Wissenschaft. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Aussagen entsprechend des Policy-Science-Ansatzes zu liefern und im Sinne einer Politikberatung Teil eines Politikentwicklungsprozesses zu sein. Damit soll auch ein Beitrag im Sinne einer angewandten Geographie zur Lösung eines raumrelevanten Problems, nämlich der Frage nach der Gestaltung der regionalen Entwicklung durch Regionalmanagement, geleistet werden.

2. Wesentliche Inhalte der Policy-Forschung im Sinne der Fragestellung

2.1 Policy

Mit "policy" ist die inhaltliche Dimension von Politik gemeint, also die Art und Weise staatlicher Aktivitäten bei der Bewältigung von Problemen einschließlich des Instrumenteneinsatzes⁴³. Neben der strukturellen Komponente wie Zielsetzung und Problemlösungsansätzen umfasst der Begriff auch eine prozessuale Komponente in Form von Schritten und Maßnahmen im Prozess der Problembewältigung, einschließlich der Erarbeitung einer Lösung⁴⁴.

⁴¹ BLANKENBURG/SCHMID/TREIBER nach NOLTE-SCHUSTER 1989, S. 7

⁴² JANN 1981, S. 8

⁴³ vgl. WOLLMANN 1980, S. 12, JANN 1981, S. 6

⁴⁴ vgl. WOLLMANN 1980, S. 12

Die interessierenden Fragestellungen der Policy-Forschung betreffen die Inhalte staatlicher policies, Einflußfaktoren auf staatliche policies oder die Folgen und Wirkungen staatlicher policies⁴⁵. Übertragen auf den vorliegenden Fall wäre die Landesentwicklung einschließlich ihrer Instrumente die policy zur Erreichung der landesplanerischen Ziele, wie sie im Bayerischen Landesplanungsgesetz formuliert sind.

Zu unterscheiden ist der Begriff policy von "politics", womit der formale Politikprozess gemeint ist, und von "polity", worunter die Ordnung des politischen Systems verstanden wird⁴⁶.

2.2 Politisches Programm

Materieller Gegenstand der Policy-Forschung ist das politische Programm. Es wird zum Maßstab der empirischen Analyse und ist damit von zentraler Bedeutung. LENK definiert ein Programm als "zielgerichtete, methodisch erarbeitete, koordinierende und veröffentlichte Festlegung künftigen Handelns von Regierung und Verwaltung."⁴⁷ Nach MAYNTZ können folgende Arten von Handlungsprogrammen unterschieden werden⁴⁸:

- Imperative Programme (an Private gerichtete Ge- und Verbote),
- konditionale Erlaubnisse bzw. Verbote mit Erlaubnisvorbehalt,
- positive und negative Anreize (Subventionen oder Abgaben),
- einfache finanzielle Transfers,
- Verfahrensnormen, die die Beziehungen zwischen verschiedenen Akteuren regeln,
- Bereitstellung von Infrastruktur durch die öffentliche Verwaltung und
- Bereitstellung von technischen und personellen Dienstleistungen durch die öffentliche Verwaltung.

Wird ein Politikprogramm formuliert, finden sich in jedem dieser unterschiedlichen Programmtypen Aussagen zu Programmzielen, Verantwortlichen für die Durchführung (Implementationsträger) sowie Adressaten des Programms, inklusive der Regelung von Beziehungen zwischen Implementationsträgern, Adressaten und anderen vom politischen Programm berührten Interessensgruppen.

Die Programmtypen unterscheiden sich wesentlich durch die Steuerungsmechanismen, mit denen sie umgesetzt werden sollen bzw. können. Isoliert betrachtet würde ein politisches Programm zwar ein gewünschtes Ziel formulieren, gegenüber Adres-

⁴⁵ vgl. JANN 1981, S. 10

⁴⁶ vgl. JANN 1981, S. 6

⁴⁷ LENK 1994, S. 31

⁴⁸ vgl. MAYNTZ 1980, S. 245

saten wirksam werden kann es aber erst dann, wenn die entsprechenden Mittel zur Beachtung dieser Ziele vorhanden sind. Dabei können als Steuerungsmechanismen unterschieden werden:

- Verhaltensgebote und -verbote (Sanktionsandrohung),
- Verhaltensanreize (Belohnungen),
- Verhaltensappelle sowie
- Verhaltensaufforderung durch Vorbildwirkung (z. B. öffentliche Investitionen)⁴⁹.

So werden imperative Programme in der Regel nur mit Verhaltensgeboten oder -verboten durchzusetzen sein. Beziehungsregelnde Verfahrensnormen könnten dagegen auch mit Verhaltensappellen umgesetzt werden können. In dieser Reinform sind Handlungsprogramme einschließlich ihrer Steuerungsmechanismen in der Praxis kaum anzutreffen, vielmehr bedienen sich Handlungsprogramme eines Sets an Steuerungsmechanismen, die auf den Einzelfall zugeschnitten werden müssen.

Zu klären wird daher sein, welcher Programmtyp Regionalmanagement ist. Hierzu ist eine genaue inhaltliche Auseinandersetzung mit Strukturen und Prozessen im Regionalmanagement erforderlich. Denn letztlich richten sich wie dargestellt die Steuerungsmechanismen zur Umsetzung des Regionalmanagements nach dem Programmtyp. Ist der Programmtyp nicht bestimmt und werden ungeeignete Steuerungsmechanismen eingesetzt, so kann die Umsetzung des Programms „Regionalmanagement“ nicht erfolgreich sein. Die eingangs dargestellten Probleme bei der Gestaltung von Regionalmanagement in verschiedenen Fällen könnten die Folge sein.

2.3 Implementation

Wesentlich geprägt ist die Policy-Forschung von Arbeiten, die sich mit der Implementation von Handlungsprogrammen beschäftigen⁵⁰, wobei auch räumliche Politikfelder Ziel entsprechender Studien sind⁵¹. "Mit Implementation ist die Durchführung bzw. Anwendung der im Prozess der Politikentwicklung entstandenen Gesetze und anderen Handlungsprogrammen gemeint."⁵² Hier geht es also um die Umsetzung vorhandener Handlungsprogramme. Die Implementation umfaßt alle Maßnahmen der Zielkonkretisierung und den Einsatz von Ressourcen, die zur Durchsetzung eines politischen Programms benötigt werden⁵³.

⁴⁹ vgl. WINDHOFF-HÉRITIER 1980, S. 46ff.

⁵⁰ vgl. den Sammelband von WOLLMANN 1980 oder MAYNTZ 1980

⁵¹ vgl. beispielhaft EMENLAUER/LANG 1980, KONUKIEWITZ 1985, TROEGER-WEIß 1998

⁵² MAYNTZ 1980, S. 236

⁵³ vgl. KONUKIEWITZ 1985, S. 38

Dabei ist von entscheidender Bedeutung, wer die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stellt. Diese Frage bemisst sich im vorliegenden Fall des Regionalmanagements in erster Linie daran, wer von diesem politischen Programm profitiert. Da Regionalmanagement als Instrument der Landesentwicklung aufgefaßt wird, ist zu folgern, dass die Landesebene von einem erfolgreichen Programm Nutzen ziehen würde, da ein Ziel der Landesplanung erreicht werden würde. Auf der anderen Seite würde ein erfolgreiches Regionalmanagement aber auch positive Effekte in den Regionen selbst nach sich ziehen, etwa in Form zusätzlicher Steuereinnahmen bei Betriebsansiedlungen, sinkender Sozialausgaben bei prosperierenden Arbeitsmärkten oder erhöhter Einnahmen durch ein attraktiveres touristisches Angebot. Es wird daher im weiteren Verlauf zu prüfen sein, welche Akteure im Regionalmanagement Ressourcen beisteuern können – und wollen.

Empirische Analysen über die Implementation politischer Programme treffen Aussagen über deren Wirksamkeit und Eignung unter Rückgriff auf die Frage nach Zielen und eingesetzten Steuerungsinstrumenten⁵⁴. In diesem Zusammenhang stehen nach TROEGER-WEIß fünf Forschungselemente im Vordergrund⁵⁵:

- Implementationsgegenstand (Handlungsprogramm),
- Implementationsträger,
- Zielgruppen und Adressaten der Implementation,
- operativer Ablauf der Implementation und
- Wirkungsanalyse der Implementation.

Die Implementationsforschung kann als Teilbereich im weiteren Feld der Policy-Forschung bezeichnet werden, der sich konkret mit der Wirkung politischer Programme beschäftigt. Damit geht sie analytisch vor. Dies widerspricht zwar dem Vorgehen im Rahmen dieser Arbeit, doch können Bausteine für die Gestaltung und Implementation von Regionalmanagement verwendet werden. Insbesondere ist die Trennung zwischen Implementationsträgern und Zielgruppen bzw. Adressaten näher zu betrachten, da bereits beim dargestellten Ressourcenproblem die Bedeutung dieser beiden Akteursgruppen deutlich wurde.

3. Der Politikprozess

Bis Mitte der 70er Jahre wurde die Implementationsforschung in Deutschland isoliert von der Entwicklung politischer Programme betrachtet. Mit dem 1976 gegründeten Projektverbund "Implementation politischer Programme" erfolgte ein Paradigmenwechsel in Richtung einer stärkeren Vernetzung der verschiedenen Phasen der Po-

⁵⁴ vgl. WINDHOFF-HÉRITIER 1980, S. 44

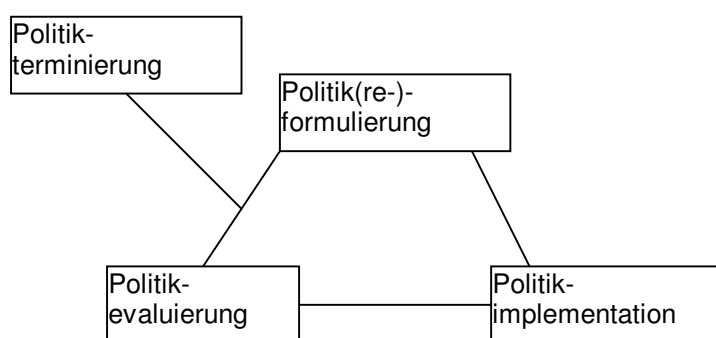
⁵⁵ vgl. TROEGER-WEIß 1998, S. 43

litikentstehung und - umsetzung⁵⁶ und führte Mitte der 80er Jahre zu der Fragestellung, wie sich die Implementationsforschung in einen übergreifenden Kontext einreihen lässt⁵⁷.

Damit wurde die Perspektive erweitert auf die Analyse des politischen Prozesses oder auch "policy-cycle"⁵⁸. Der politische Prozess besteht aus mehreren Phasen, die je nach Autor unterschiedlich eingeteilt werden. MAYNTZ unterscheidet Problemartikulation, Programmentwicklung, Implementation und Wirkung⁵⁹. Etwas einfacher, im Ergebnis aber ähnlich, teilt SCHUBERT den Politikprozess ein in Politikinitiierung – Politikdurchführung – Politikbeendigung⁶⁰, ebenso CARO in Programmformulierung - Implementation - Ergebnis⁶¹. Etwas umfassender bzw. stärker differenziert unterscheidet KONUKIEWITZ Problemartikulation - Zielfindung - Programmentwicklung - Programmimplementation und Programmoutput⁶².

Trotz der Vielfalt der möglichen Abgrenzungen wird deutlich, dass der politische Prozess aus verschiedenen Phasen besteht, die ineinander greifen und deshalb nicht isoliert voneinander betrachtet werden können. Anhand des anschaulichen, weil graphisch zirkulär dargestellten Modells von JANN, können die Phasen des Politikprozesses und ihre gegenseitigen Verflechtungen erläutert werden (vgl. Abb. 1).

Abb. 1 Phasen des Politikprozesses nach Jann



Quelle: Jann 1981, S. 34

Danach beginnt der Politikprozess mit der Politikformulierung, also z. B. der Aufstellung eines HandlungsProgramms. In einer zweiten Phase wird das formulierte Programm implementiert, also durchgeführt. Dabei ist es erforderlich, die notwendigen Verantwortlichkeiten und Ressourcen festzulegen. Im Rahmen einer Evaluierung werden das Programm und seine Implementation überprüft. Diese Überprüfung

⁵⁶ vgl. MAYNTZ 1980a, S. 2f.

⁵⁷ vgl. KONUKIEWITZ 1985, S. 7

⁵⁸ vgl. NABMACHER 1998, S. 116

⁵⁹ vgl. MAYNTZ 1980, S. 236

⁶⁰ vgl. SCHUBERT 1991, S. 61

⁶¹ vgl. CARO nach HELLSTERN/WOLLMANN 1983, S. 7

⁶² vgl. KONUKIEWITZ 1985, S. 37

kann je nach den Zielen der Evaluierung die Wirksamkeit des Programms und seiner Ziele, das Kosten/Nutzen-Verhältnis oder die Implementation selbst betreffen⁶³. Je nach Ergebnis erfolgt entweder die Absetzung (Politikterminierung) oder eine Reformulierung des Programms, womit der so genannte "policy-cycle" wieder neu beginnt. Die Politikterminierung stellt allerdings nach SCHUBERT in der Praxis die große Ausnahme dar, wobei ein bereits beendetes Programm nach einer gewissen Zeit auch durchaus wieder neu belebt werden kann⁶⁴.

JANN integriert die Problemdefinition in die Phase der Politikformulierung und weist sie nicht als eigenen Baustein aus, was den Beginn eines politischen Prozesses noch deutlicher machen würde. Denn die Formulierung eines Programms kann erst erfolgen, wenn vorab der Handlungsbedarf hierzu als politisches Problem und die zu erreichenden Ziele artikuliert wurden. Die eingangs geführte Diskussion zeigt, dass die klassischen Instrumente der Landesplanung durch handlungsorientierte Instrumente ergänzt werden müssen, da die Wirkung der klassischen Instrumente hinsichtlich der Erreichung landesplanerischer (Entwicklungs-) Ziele mehr und mehr in Frage gestellt werden. Das Problem und auch die Ziele einer erhöhten regionalen Handlungsorientierung sind damit erkannt.

Strikt von dieser Überlegung im Rahmen des Politikprozesses zu trennen ist die Frage, inwieweit erkannt wird, ob das zu entwickelnde Programm auch angewendet wird. Diese Frage bezieht sich dann wiederum auf den Zusammenhang zwischen Programmtyp und geeigneten Steuerungsmechanismen. So ist die geforderte Handlungsorientierung auf Seiten der regionalen Ebenen mit Hilfe geeigneter Steuerungsmechanismen zu aktivieren. Sie müssen – abhängig von dem noch zu definierendem Programmtyp des Regionalmanagements - Verhaltensgebote, -anreize, -appelle oder -aufforderungen für die Regionen bieten, das Programm Regionalmanagement anzuwenden. Im Grunde genommen ist dies damit keine Frage der Problemdefinition im Sinne des Politikprozesses, sondern eine Frage der Implementation. Wenn allerdings die Notwendigkeit für Regionalmanagement bereits auf der regionalen Ebene erkannt wird, abstrakt formuliert also das Problem von den Regionen definiert wird, könnte dies die Implementationsfähigkeit des zu entwickelnden Programms erheblich positiv beeinflussen. Daher gewinnt die Frage, wer die Initiative für Regionalmanagement ergreift, zusätzlich an Bedeutung.

4. Verknüpfung der Phasen des Politikprozesses

Von Seiten der Evaluierungsforschung als einem Teilbereich der Policy-Forschung wird betont, dass die Evaluierung auch als Bindeglied zwischen den einzelnen Pha-

⁶³ vgl. KÖNIGS 1989, HELLSTERN/WOLLMANN 1983, S. 7; DIES. 1984, S. 24ff.

⁶⁴ vgl. SCHUBERT 1991, S. 76f.

sen des Politikprozesses fungieren kann. So erlaubt es eine parallel durchgeführte Evaluierung bereits während der Phasen der Politikformulierung und -implementation, frühzeitig Defizite zu erkennen und im Sinne des Durchführungserfolges zu beheben⁶⁵. Damit müssen die Phasen des Politikprozesses nicht zwingend linear erfolgen. Zudem ist die Linearität in der Praxis nur ein Sonderfall, da sich zwischen verschiedenen Phasen Querbezüge ergeben können⁶⁶.

So ist die Verknüpfung zwischen den Phasen der Programmentwicklung und der Implementation im Politikprozess von großer Bedeutung. Die analysierten Gesetze oder Handlungsprogramme wurden v.a. in frühen Arbeiten als gegeben betrachtet, d.h. die Phase der Entstehung eines Gesetzes oder HandlungsProgramms war nicht Teil der Implementationsforschung, sondern lediglich deren Umsetzung und Durchführung⁶⁷.

Eine so verstandene Fokussierung des Forschungsinteresses allein auf den ImplementationsProzess birgt nach MAYNTZ⁶⁸ jedoch die Gefahr, durch eine Verengung des Blickwinkels auf die Implementationsphase Einflußfaktoren zu vernachlässigen, die außerhalb dieser Phase liegen. Vorgänge innerhalb der Implementationsphase resultieren aber auch aus der Phase der Programmentwicklung, so dass zwischen Programmentwicklung und Implementation ein Bezug hergestellt werden muß⁶⁹. GARLICHs weist ebenfalls auf die Verflechtungsnotwendigkeit zwischen Programmformulierung und Implementation hin⁷⁰, insbesondere dann, wenn die Ebenen der Programmformulierung und die der Implementation nicht identisch sind, etwa wenn ein Gesetz vom Bund erlassen, aber z. B. in erster Linie von der kommunalen Ebene umgesetzt wird (z. B. Sozialgesetzgebung, Baurecht). BAESTLEIN/KONUKIEWITZ betonen darüber hinaus, dass sich eine Vernachlässigung der Phase der Programmformulierung in der Implementation, spätestens aber in der Evaluationsphase zeigt⁷¹.

Daraus kann gefolgert werden, dass eine detaillierte Programmformulierung Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementation ist und geeignete Schnittstellen zwischen beiden Phasen einzurichten sind.

Genau dies aber wird in aktuellen Arbeiten im Bereich der Regionalforschung zum Thema Regionalmanagement nur randlich geleistet⁷². Regionalmanagement wird als Programm vorgegeben und insbesondere mit den Adressaten inhaltlich nicht rückgekoppelt. Dies ist aber insofern von großer Bedeutung, da Regionalmanagement

⁶⁵ vgl. HELLSTERN/WOLLMANN 1983, S. 7

⁶⁶ vgl. SCHUBERT 1991, S. 77f.

⁶⁷ vgl. etwa GARLICHs 1980, SCHULZ ZUR WIESCH 1980, KONUKIEWITZ 1985

⁶⁸ vgl. MAYNTZ 1980, S. 240

⁶⁹ vgl. MAYNTZ 1980, S. 239

⁷⁰ vgl. GARLICHs 1980a, S. 31

⁷¹ vgl. BAESTLEIN/KONUKIEWITZ 1980, S. 36

⁷² vgl. etwa ILR 1998, TROEGER-WEIß 1998, WÖHLER 1999

als Programm noch gar nicht eindeutig formuliert wurde, und daher lediglich als Konstrukt hilfsweise definiert und den Adressaten einer Implementation vorgegeben wurde. Dadurch kann die Wirkung von Regionalmanagement entscheidend gemindert werden.

5. Akteure im Politikprozess

Mit der Einsicht, dass v.a. die Phasen der Politikformulierung und der Implementation miteinander vernetzt werden müssen, erfolgte in der Policy-Forschung eine stärkere Betonung der Rolle von Akteuren im Politikprozess, die auch zu einer akteurszentrierten Sichtweise unter Rückgriff auf Elemente handlungstheoretischer Ansätze führte⁷³. Zu unterscheiden ist dabei zwischen Implementationsträgern, d.h. Akteuren, die ein politisches Programm "erlassen" (i.d.R. die Legislative), und den Adressaten des politischen Programms, d.h. Akteuren, die dieses Programm umsetzen (i.d.R. die Exekutive). Als dritte Akteursgruppe können externe soziale Gruppen einbezogen werden⁷⁴, insbesondere dann, wenn diese von einem politischen Programm betroffen sind bzw. von Leistungen eines Programms berührt sind (z. B. Interessensverbände).

Die Bedeutung der Akteure wurde bis in die 70er Jahre entsprechend der vorherrschenden Isolierung einzelner Phasen des Politikprozesses nur auf die jeweilige Phase bezogen berücksichtigt. Erst mit dem Projektverbund "Implementation politischer Programme" erfolgte eine Konzentration auf die Akteursperspektive mit der Erkenntnis, dass die Akteursysteme verschiedener Phasen nicht isoliert voneinander betrachtet werden können⁷⁵. Diese Erkenntnis führte schließlich zur Empfehlung, die Adressaten eines Politikprogramms v.a. bei nicht-etablierten Politikfeldern in die Phase der Politikformulierung mit einzubeziehen, um die Wirkungen von Politikprogrammen auf die Adressaten besser vorhersehen zu können⁷⁶. Dadurch könnten Adressaten auch langfristig zur Durchsetzung des entsprechenden Politikprogramms gewonnen werden. Die Ausklammerung von Adressaten aus der Phase der Politikformulierung bezeichnet GÖRLITZ denn auch als großes Manko des Politikentscheidungsprozesses, insbesondere in Zusammenhang mit der wenig praktizierten Verknüpfung mit der Phase des Programmvollzugs⁷⁷. Dies ist vor allem für die Formulierung des Politikprogramms "Regionalmanagement" von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Regionalmanagement ist ein nahezu ideales Beispiel für ein neu zu

⁷³ vgl. BENZ 1997, S. 406ff.

⁷⁴ vgl. MAYNTZ 1980, S. 238

⁷⁵ vgl. MAYNTZ 1980a, S. 2f.

⁷⁶ vgl. NABMACHER 1998, 122f.

⁷⁷ vgl. GÖRLITZ 1995, S. 93ff.

entwickelndes Programm, das auf die Verknüpfung der Akteurssysteme zwischen den Phasen Politikformulierung und Implementation in hohem Maße angewiesen ist.

Ein frühzeitiger Einbezug der Adressaten bereits in die Phase der Politikformulierung bedeutet gleichzeitig, dass neue Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren, im engeren Sinne Implementationsträger und Adressaten, auftreten. Politik entsteht danach nicht top-down mit der Vorgabe eines politischen Programms durch einen Implementationsträger⁷⁸, sondern im Sinne eines Netzwerkansatzes bei einer Enthierarchisierung von Entscheidungsprozessen⁷⁹. Weit fortgeschritten ist dieser Ansatz in Politikfeldern, in denen Akteure gleicher Ebenen zu Lösungen auf dem Wege von Verhandlungen kommen⁸⁰, es also keine hierarchische Beziehung geben kann.

Aber auch bei faktisch vorhandenen hierarchischen Beziehungen zwischen Implementationsträgern und –adressaten können durch den Netzwerkansatz Interessensvermittlungsprozesse zwischen diesen Akteursgruppen abgebildet werden. Dabei wird nicht versucht, wie in einem klassischen Planungsmodell ein politisches Programm bei gesichertem Wissen über Handlungsvoraussetzungen, -möglichkeiten und –folgen top-down durchzusetzen⁸¹. Vielmehr sollen vorhandene unterschiedliche Interessen zusammengeführt werden, um im Sinne eines „all-winners-game“ zu einer allseits vorteilhaften Lösung verdichtet zu werden.

Begründet werden kann diese netzwerkorientierte Vorgehensweise mit der verbesserten Durchsetzungsfähigkeit politischer Programme. Wie dargestellt, sind die Wirkungen gerade nicht-etablierter Politikfelder vorab schwer abzuschätzen. Bevor nun aber ein politisches Programm unter Umständen gegen den Willen der Adressaten eingeführt wird und damit in seiner Implementationswirkung beeinträchtigt und letztlich Ressourcen nicht zielgerecht eingesetzt werden, ermöglicht der Einbezug der Adressaten auch die Vorwegnahme möglicher Implementationsrestriktionen. Während dies bei imperativen Programmen aufgrund der möglichen Anwendung „harter“ Steuerungsmechanismen wie Sanktionsandrohungen weniger einleuchtend ist, sind es gerade Anreizinstrumente, die wegen ihrer „weichen“ Steuerungsmechanismen wie Verhaltensanreize oder -appelle von der Akzeptanz der Implementationsadressaten profitieren können.

Denn während die beabsichtigte Umsetzung als Instrument der Landesentwicklung eine räumliche Allgemeinverbindlichkeit suggeriert, deuten die vielfältigen Lösungen auf der regionalen Ebene bereits an dieser Stelle auf unterschiedliche Sichtweisen

⁷⁸ vgl. DERS. 1995, S. 44ff.

⁷⁹ vgl. DERS. 1995, S. 56ff., MAYNTZ 1994, S. 24f.

⁸⁰ vgl. etwa am Beispiel der Beziehungen zwischen Schleswig-Holstein und Hamburg BENZ/SCHARPF/ZINTL 1992

⁸¹ vgl. GÖRLITZ 1995, S. 44ff.

hin, die in der Implementationsphase deutlich werden könnten. Es erscheint daher zielführend, mögliche unterschiedliche Interessen der Akteure frühzeitig zu identifizieren und auszugleichen. Spieltheoretisch betrachtet bedeutet dies, dass die einzelnen Akteure zur Wahrung ihrer Interessen keine Maximierungsstrategie, sondern eine Optimierungsstrategie verfolgen müssen. Wenn also ein politisches Programm vor dem Hintergrund einer hohen Implementationsfähigkeit partnerschaftlich entwickelt wird, so ist von den Beteiligten bei Bedarf eine hohe Kompromissfähigkeit einzufordern. Nicht die vorbehaltlose Durchsetzung eigener Interessen gerät in den Mittelpunkt des Entwicklungsprozesses, sondern die Zielerreichung, in diesem Falle also die Einführung von Regionalmanagement als Instrument der Landesentwicklung.

6. Folgerungen und Auswirkungen auf die methodische Vorgehensweise

Welche Folgerungen können nun aus den dargestellten Aussagen der Policy-Forschung für die vorliegende Arbeit gezogen werden? Es wurde deutlich gemacht, dass Implementationsuntersuchungen gerade bei nicht-etablierten Politikfeldern das Vorhandensein eines zusammen mit Implementationsträgern und -akteuren abgestimmten politischen Programms voraussetzen, was aber in der Praxis oftmals nicht der Fall ist. Da Regionalmanagement – wie im folgenden gezeigt werden wird - als politisches Programm nicht zu den imperativen Programmen zu rechnen ist, welche mit Hilfe von Verhaltensge- oder –verboten über verhältnismäßig starke Steuerungsmechanismen verfügen, kommt einer akteursorientierten Sichtweise bei der Formulierung des Politikprogramms eine große Bedeutung zu, wenn Regionalmanagement erfolgreich implementiert werden soll.

Diese akteursorientierte Sichtweise muß sich damit während des Politikformulierungsprozesses darin zeigen, dass Akteure, die als Träger und Adressaten des Regionalmanagements fungieren, in diesen Prozess mit einbezogen werden. Da die Fragestellung sich auf Regionalmanagement als Instrument der bayerischen Landesentwicklung bezieht, diese also Regionalmanagement implementieren möchte, ist die bayerische Landesplanung als Implementationsträger zu begreifen. Wer in die Akteursgruppe der Adressaten fällt, also den mit der Umsetzung des politischen Programms Regionalmanagement befassten Akteure, ist zunächst prinzipiell offen zu halten. So könnte theoretisch die bayerische Landesplanung selbst Regionalmanagement durchführen, etwa über die Regionalplanungsstellen bei den Bezirksregierungen. Es könnten aber auch Landkreise, Kommunen, regionale Planungsverbände oder aber auch lokale Entwicklungsinitiativen Regionalmanagement betreiben. Es ist also in der weiteren Diskussion zu klären, wer als Adressat im Sinne des gewählten politikwissenschaftlichen Ansatzes in den Politikformulierungsprozess einbezogen werden sollte.

Weiterhin wurde deutlich, dass die Zusammenführung möglicher unterschiedlicher Interessenslagen von Implementationssträgern und –adressaten entscheidend für die Implementationsfähigkeit sein kann. Dies ist in erster Linie ein methodisches Problem des Politikformulierungsprozesses. So wäre es möglich, Interessen und Positionen von Implementationssträgern und –adressaten über Einzelbefragungen zu erfassen. Dabei stellt sich die Frage, wie mögliche Differenzen ausgeglichen werden können. Zudem ist zu berücksichtigen, dass die Gruppe der Implementationsadressaten - aufgrund ihrer Heterogenität - in sich unterschiedliche Interessen haben können. Damit erscheint es methodisch sinnvoller, die unterschiedlichen Akteursgruppen so zusammenzuführen, dass eine direkte Kommunikation und damit ggf. auch Interessensabgleiche ermöglicht werden. Hierzu eignen sich Gruppendiskussionen. Um diese ergebnisorientiert ablaufen zu lassen und um das Ziel der vorliegenden Arbeit nicht aus den Augen zu verlieren, ist eine neutrale Steuerung solcher Gruppendiskussionen unumgänglich. Da die Formulierung eines Politikprogramms Regionalmanagement naturgemäß auch eine inhaltliche Komponente aufweist, ist darunter auch eine inhaltliche Steuerung zu verstehen. Es sind also als materieller Teil einer wissenschaftlichen Prozessbegleitung auch entsprechende Vorschläge zu unterbreiten.

Wie in der Problemstellung zu dieser Arbeit gezeigt werden konnte, resultieren Umsetzungsbarrieren wesentlich aus unterschiedlichen Sichtweisen der beteiligten Akteure hinsichtlich der Strukturen und Prozesse des Regionalmanagements. Als erster Schritt erscheint es daher sinnvoll, ein abgestimmtes Verständnis der zentralen Begrifflichkeiten aufzubauen und Regionalmanagement nach vorliegenden konzeptionellen und empirischen Erfahrungen zu operationalisieren.

Der prozessorientierte Charakter der Arbeit macht es vor dem Hintergrund der vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten von Regionalmanagement methodisch notwendig, empirische und konzeptionelle Bestandteile nicht getrennt voneinander abzuarbeiten, sondern entsprechend den Anforderungen des Prozessfortschrittes miteinander zu verweben und situationsabhängig anzuwenden. So erfolgt zunächst eine konzeptionelle Diskussion über die begriffliche Dimension "Regionalmanagement" einschließlich einer Übersicht über die bisherige wissenschaftliche Behandlung des Themas. Ergänzt wird diese Konzeption durch eine breit angelegte empirische Recherche, wie Regionalmanagement in der Praxis bislang angewendet wird. Die Recherche gliedert sich dabei in drei Teile:

- die Darstellung von Regionalmanagement-Ansätzen auf europäischer Ebene,
- die Detaillierung von ausgewählten good practices sowie
- die Untersuchung bisheriger Ansätze in Bayern.

Gemäß des anwendungsorientierten Verständnisses der Arbeit soll damit die theoretisch-konzeptionelle Definition des Begriffes hinsichtlich ihrer Praxisrelevanz über-

prüft werden, wobei die drei Teilschritte eine zunehmende Einengung auf die situativen Belange der bayerischen Landesentwicklung ermöglichen sollen. Erst danach ist es möglich, zu einer tragfähigen Formulierung von Regionalmanagement zu gelangen, das als Implementationsgegenstand im Zentrum der Diskussion steht.

Dabei darf im Prozessfortschritt das Ziel der Programmformulierung gemeinsam mit Implementationsträgern und -akteuren nicht vernachlässigt werden. Die Implementationsfähigkeit würde erheblich leiden, wenn ein Verständnis von Regionalmanagement lediglich beim Verfasser dieser Arbeit – wenn auch unter Rückgriff auf bestehende Ansätze – erarbeitet wird. Wie dargestellt ist ein gemeinsames Verständnis der begrifflichen Dimension des Untersuchungsgegenstandes bei den Implementationsakteuren hierzu wesentlich. Denn ist es ein Kernliegen dieser Arbeit, im Sinne einer angewandten Vorgehensweise einen umsetzungsfähigen, weil akzeptierten Vorschlag für Regionalmanagement als Instrument der Landesentwicklung zu erarbeiten.

Um ein gemeinsames Verständnis aufzubauen, bietet es sich an, die Ergebnisse der Recherchen zu einem geeigneten Zeitpunkt mit den Implementationsakteuren rückzukoppeln. Methodisch kann dabei eine Gruppendiskussion durchgeführt werden, um eine direkte Diskussion zu ermöglichen. Um mögliche unterschiedliche Sichtweisen zwischen Verfasser und Implementationsakteuren frühzeitig erfassen und darauf reagieren zu können, ist eine solche Gruppendiskussion als Zwischenschritt während der Recherchen einzubauen. Es bietet sich an, diese zwischen der Recherche nach „good practices“ und der Darstellung bayerischer Ansätze einzubauen. So besteht ohnehin ein gewisser Bruch zwischen außer- und innerbayerischen Modellen, zudem können die recherchierten „good practices“ vor dem Hintergrund spezifisch bayerischer Verhältnisse diskutiert werden.

Nachdem auf diese Weise Regionalmanagement inhaltlich abgegrenzt wurde, geht es in einem zweiten Schritt darum, das „Politikprogramm“ Regionalmanagement zu formulieren. Hierzu wird auf der Grundlage der bis dahin erarbeiteten Ergebnisse ein Vorschlag zur Diskussion gestellt. Methodisch soll eine zweite Gruppendiskussion mit den Implementationsakteuren durchgeführt werden, um die Umsetzungsfähigkeit des Vorschlages zu prüfen und zu einer - ggf. modifizierten - Gesamtlösung zu gelangen.

III. Das Politikfeld Regionalmanagement in seiner konzeptionellen und empirischen Diskussion

1. Einengung des Begriffes Regionalmanagement

Aufgrund des äußerst komplexen Gegenstandes Regionalmanagement erweist es sich als sehr schwierig, eine allgemeingültige Definition dieses Begriffes anzustellen. Ähnlich wie beim Begriff der Nachhaltigkeit können je nach Interessenlagen unterschiedliche Inhalte des Begriffes betont werden.

Dabei treten zwei Argumentationslinien in den Vordergrund: Von Seiten "planungsnaher" Autoren, d.h. Autoren, die in erster Linie aus Sicht der Landes- und Regionalplanung argumentieren, besteht eine gewisse Einigkeit darin, dass Regionalmanagement ein regionales Führungs- und Gestaltungskonzept zur regionalen Entwicklung darstellt⁸². Betont wird dabei, in Abgrenzung zur klassischen Planung, die Handlungs- und Umsetzungsorientierung dieses Programms, verbunden mit dem Zweck, regionale Entwicklungsprozesse proaktiv anzuregen⁸³. Ansatzpunkte sind dabei regionale Kernprobleme aus regionalen Entwicklungspfaden⁸⁴. Regionalmanagement soll die Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Regionen erhöhen und dabei Probleme der räumlichen Entwicklung regional differenziert bewältigen⁸⁵. Hier ergeben sich Verknüpfungen zu Autoren, die den Zugang zum Thema weniger von Seiten der (Regional-)Planung und ihrer Weiterentwicklung, sondern von der endogenen Regionalentwicklung her führen. Im Vordergrund steht bei diesen Vertretern die Nutzung regionaler Ressourcen wie Know-how, Organisationen oder Institutionen für die regionale Entwicklung⁸⁶. Vertreter dieser "endogenen" Sichtweise stellen dabei Verfahren und Prozesse der Regionalentwicklung in den Vordergrund ihrer Überlegungen (z. B. Moderation, Konfliktmanagement, Veranstaltungsmanagement, Mediation, Projektmanagement), die zur Aktivierung dieser Ressourcen herangezogen werden sollen⁸⁷. Hier schließt sich der Kreis zum Regionalmanagement-Verständnis "planungsnaher" Autoren, die ebenfalls Verfahrens- und Prozessneuerungen im Regionalmanagement fordern, um Entwicklungsprozesse anzuregen. Dabei wird einhellig betont, dass dies nur unter Kooperation und Koordination regio-

⁸² vgl. WÜTZ/HOFFMANN-BOHNER 1997, S. 44, TROEGER-WEIß 1998, S. 152, FÜRST 1998, S. 233f.

⁸³ vgl. RITTER, 1995, S. 399, MÜLLER 1997, S. 25, FÜRST 1998, S. 239

⁸⁴ vgl. FÜRST 1998, S. 240

⁸⁵ vgl. MÜLLER 1997, S. 25

⁸⁶ vgl. BRATL 1996, S. 2

⁸⁷ vgl. SINNING 1995a; DIES. 1995b; STACHOWITZ 1995,

nalere Akteure zweckmäßig ist⁸⁸, was konform mit einem Leitziel der Landesplanung einhergeht⁸⁹. Der regionale Führungsanspruch von Regionalmanagement wird nach dieser Sichtweise also wieder relativiert zu Gunsten einer Koordinierungs- und Motivationsfunktion⁹⁰, wodurch Regionalmanagement als Prozesspromotor der regionalen Entwicklung wirkt.

Wesentliche Unterschiede ergeben sich zwischen den beiden Diskussionslinien bei der Frage, wer Regionalmanagement ausübt. Während die hier so genannten "planungsnahen" Autoren davon ausgehen, dass Regionalmanagement eine instrumentelle Weiterentwicklung der Regionalplanung ist und demzufolge auch von dieser durchgeführt werden soll, gehen die "endogenen" Vertreter davon aus, dass Regionalmanagement durch die regionale bzw. (inter-) kommunale Ebene in Form einer - neu einzurichtenden - regionalen Selbstorganisation vollzogen wird. Beide Möglichkeiten haben ihre Defizite: Während bei der Regionalplanung aufgrund unterschiedlicher Systemlogiken und fehlender Durchsetzungsfähigkeit die Eignung für die Wahrnehmung von Regionalmanagement-Aufgaben kritisch diskutiert wird⁹¹, sind endogene Konzepte einer regionalen Selbstorganisation zum einen oftmals in hohem Maße von externen Rahmenbedingungen wie z. B. EU-Programmen abhängig und damit latent existenzbedroht⁹², zum anderen ist die Berücksichtigung regional- bzw. landesplanerischer Ziele nicht sichergestellt. Die unterschiedlichen Diskussionslinien zeigen demnach bereits - bei grundsätzlicher Übereinstimmung über die Begrifflichkeit - insbesondere bei der Art und Weise der Implementation Abweichungen, was sich, wie die skizzierten Problemfelder in der Problemstellung zeigten, in der Praxis zu Interessensgegensätzen bzw. Zielkonflikten entwickeln kann. Diese gilt es von vornherein durch eine geeignete Formulierung des Politikprogramms Regionalmanagement zu vermeiden.

Eine nicht unbedeutende Rolle kommt den personellen und materiellen Voraussetzungen zu, unter denen Regionalmanagement betrieben werden soll. Dabei werden Anforderungen an die Person des Regionalmanagers gestellt, die eine hohe Professionalisierung der Aufgabe ermöglichen sollen. Zu nennen sind etwa hohe fachliche und soziale Kompetenz, Durchsetzungsfähigkeit, Kenntnis über die betreffenden regionalen Strukturen und Prozesse, Verhandlungssicherheit, politische Unabhängigkeit, Fähigkeit zum vernetzten und kreativen Denken sowie die Möglichkeit des

⁸⁸ vgl. FÜRST 1993, S. 555, WÜTZ/HOFFMANN-BOHNER 1997, S. 44

⁸⁹ vgl. GOPPEL 1994, S. 101ff.

⁹⁰ vgl. SCHEER 1996, o.S.

⁹¹ vgl. FÜRST 1993, S. 556f., MÜLLER 1997, S. 24f.

⁹² vgl. etwa LEADER-Aktionsgruppen, Regionalsekretariate in der Schweiz oder EU-Regionalmanagement in Österreich

Zugriffs auf Ressourcen⁹³, schlicht Anforderungen und Voraussetzungen für Managementhandeln.

Zusammenfassend wird damit als Arbeitsdefinition unter Bezugnahme auf die vorliegende Literatur folgendes Verständnis von Regionalmanagement vorgeschlagen:

„Regionalmanagement bezeichnet die umsetzungsorientierte Initiierung und Weiterführung querschnittsorientierter regionaler Entwicklungsprozesse durch qualifiziertes Personal auf der Grundlage der Entwicklungsvorstellungen regionaler Akteure bei Beachtung externer Rahmenbedingungen.“

Die Frage, wer Regionalmanagement sinnvollerweise betreiben soll, wird an dieser Stelle noch ausgeklammert. Die Beantwortung dieser Frage ist nach dem Verständnis der Politikformulierung erst möglich, wenn Aspekte der Ausgestaltung des Regionalmanagement diskutiert wurden.

2. Der „Systemtyp“ Regionalmanagement

Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, besteht eine wesentliche Aufgabe des Regionalmanagements in der Koordination unterschiedlicher regionaler Akteursgruppen, um dadurch umsetzungsorientiert regionale Entwicklungsimpulse zu initiieren. Grundsätzlich ist dabei zu beachten, dass

- Regionalmanagement keine hoheitliche Kernaufgabe ist, keine eigene natürliche Machtfülle bzw. Legitimation aufweist und damit kaum formale Anordnungen oder andere Zwangsinstrumente gegenüber den regionalen Akteuren treffen kann,
- die Einbindung unterschiedlicher Akteursgruppen daher nicht über Zwang, sondern nur auf freiwilliger Basis erfolgen kann,
- die Akteure, mit denen die querschnittsorientierte Aufgabe Regionalmanagement betrieben wird, aus unterschiedlichen Bereichen, z. B. Fachplanung, Kommunen, private Maßnahmenträger, Wirtschaft, gesellschaftliche Gruppierungen kommen und daher aufgrund unterschiedlicher Vorstellungen und Interessen Koordinierungsbedarf besteht⁹⁴,
- Regionalmanagement keine Gewinnziele verfolgt und diese daher nicht als Anreize vermitteln kann,
- Regionalmanagement als staatliche Aufgabe hohen Abhängigkeiten von politischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Prozessen seiner externen Umwelt ausgesetzt ist.

Fasst man diese Merkmale zusammen, so kann Regionalmanagement konkret als Organisationsform „Interessensverband“ bezeichnet werden⁹⁵. Der wesentliche Unterschied zu anderen Systemtypen wie „Verwaltung“ oder „Unternehmung“ liegt in

⁹³ vgl. LANDESARBEITSGEMEINSCHAFT BAYERN der ARL 1998, S. 9

⁹⁴ vgl. hierzu auch MÜLLER 1997, S. 23

⁹⁵ vgl. die Definitionen bei SCHWARZ 1984, S. 25ff., HERRMANN 1992, S. 2f., SCHWARZ 1992, S. 22ff.

der Freiwilligkeit der Mitgliedschaft, woraus sich wichtige Konsequenzen für die Leistungserbringung des Regionalmanagements ergeben.

Denn während die Mitglieder einer Verwaltung bzw. einer Unternehmung aufgrund sog. "indirekter Anreize" wie Lohnzahlungen Leistungen erbringen (d.h. Ressourcen zur Verfügung stellen wie Zeit, Wissen, Geld) oder aufgrund zu erwartender Gewinne Kapital zur Verfügung stellen (z. B. bei Kapitalgesellschaften, Immobilienfonds), stehen diese Art von "indirekten Anreizen" dem Regionalmanagement nicht zur Verfügung. So wird das Regionalmanagement kaum bei Projekten wie der Planung eines regionalen Radwanderwegenetzes einen Gewinn erwirtschaften und diesen den regionalen Akteuren als Anreiz zur Mitarbeit in Aussicht stellen können. Auch wirkt sich die Mitarbeit am Regionalmanagement für die beteiligten Akteure nicht unmittelbar auf die Existenz ihrer Gemeinde, ihrer Verwaltung, ihres Unternehmens, ihrer Kammer usw. aus⁹⁶, trifft also nicht ihr primäres Interesse.

Folglich müssen von Seiten des Regionalmanagements andere Anreize gefunden werden, um regionale Akteure als Partner einbinden zu können. Die entscheidende Rolle nehmen dabei Anreize ein, die direkt mit Zielen, Aufgaben und Wirkungen des Regionalmanagements verbunden sind, so genannte "direkte Anreize"⁹⁷. Direkte Anreize sollen dabei den Motiven der regionalen Akteure entsprechen. Solche Motive können grundsätzlich in

- rationale Motive (Nutzenerwartung für die eigene Gemeinde, Kammer usw. bei Mitwirken am Regionalmanagement),
- traditionelle Motive (Mitwirken ist obligatorisch, "weil das so ist"), oder
- emotionale Motive (Akteur möchte "dabei sein" und sich weiter selbst verwirklichen)⁹⁸

unterschieden werden. Die Ausrichtung der Anreize orientiert sich nun an diesen verschiedenen Motiven: So sprechen Sachanreize (z. B. Ziele und Zwecke des Regionalmanagements, Aussicht auf Fördermittel) rationale Motive an. Sozio-emotionale Anreize (z. B. Kennenlernen, AK-Arbeit) zielen auf emotionale Motive der Akteure ab, genauso wie Mitgestaltungsanreize (z. B. Berufung in Lenkungsausschuss, Leitbild-Workshop), die Macht, Anerkennung und Einfluß versprechen. Da die Motive bei den Akteuren unterschiedlich stark ausgeprägt sind, ist auch die Verwendung von Anreizen von Fall zu Fall zu variieren. Grundsätzlich kann beim Regionalmanagement davon ausgegangen werden, dass das Hauptmotiv einer möglichen Mitwirkung regionaler Akteure rationale Motive und Nutzenerwartungen sind,

⁹⁶ Wohl aber für die Entwicklung ihrer Gemeinde usw.. Dies zu erkennen, ist nach der Systemtheorie allerdings eine menschliche Zusatzleistung (Fremdreferenz), die erst nach der Einsicht wirksam wird, dass positive Effekte aus der Zurückstellung von Eigeninteressen zugunsten kooperativer Lösungen resultieren (vgl. SCHIMANK 1987, S. 54)

⁹⁷ vgl. HORCH 1983, S. 18

⁹⁸ vgl. HERRMANN 1992, S. 11

daneben aber auch emotionale Motive, v.a. in Fragen der Mitgestaltungsmöglichkeiten beim Aufbau des Regionalmanagements, wirksam sind.

Die Steuerungsmechanismen des Politikprogramms Regionalmanagement haben damit in erster Linie persuasiven Charakter. Hieraus ergeben sich für die Ausgestaltung des Regionalmanagements zwei Folgerungen, nach denen im weiteren Verlauf vorzugehen ist:

- Regionalmanagement muß für die zu beteiligenden Akteure einen konkreten Nutzen vermitteln, und
- der Aufbau des Regionalmanagements sollte zusammen mit regionalen Akteuren geschehen.

Zu prüfen wird auch sein, inwieweit bei Erfüllung eines Motivs ein anderes irrelevant wird, etwa also in dem Fall, dass regionale Akteure aufgrund der hohen sachlichen Nutzenvermittlung des Regionalmanagements (z. B. in Finanzierungsfragen) auf Mitgestaltungsmöglichkeiten verzichten.

3. Diskussionsstand zum Regionalmanagement

3.1 Konzeptionelle Arbeiten

Eine Durchsicht der Literatur zum Thema Regionalmanagement in Deutschland zeigt, dass die Diskussion um das Thema insbesondere von Seiten der Praxis geführt wird. Konzeptionelle Abhandlungen finden sich in geringer Anzahl, wovon etwa die Arbeit von TROEGER-WEIß⁹⁹ versucht, Regionalmanagement als Instrument der Landesplanung einer Umsetzung bzw. Implementation zuzuführen. FÜRST beschäftigte sich bereits Anfang der 90er Jahre, wie später auch etwa MÜLLER oder WÜTZ/HOFFMANN-BÖHNER im Rahmen der Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL)¹⁰⁰, mit dem Thema der Eignung der Regionalplanung, Regionalmanagement zu betreiben. FÜRST versuchte weiterhin anhand einer wissenschaftlichen Begleitforschung, Regionalmanagement als Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung des Landkreises Goslar einzusetzen, wobei er hinsichtlich der Implementation von Regionalmanagement in das regionale Akteursgefüge feststellte, dass die Schwierigkeiten in der Umsetzung in erster Linie aus der externen Einführung des Regionalmanagements als Modellprojekt des Landes in die Region resultierten¹⁰¹. Gemeinsam ist den vorliegenden Abhandlungen, dass sie den inhaltlichen Aufbau des Regionalmanagements, also seine materielle Konstitution, nur randlich thematisieren. Regionalmanagement wird als Instrument bzw. neue Aufgabe der Planung

⁹⁹ vgl. TROEGER-WEIß 1998,

¹⁰⁰ vgl. FÜRST 1993; WÜTZ/HOFFMANN-BOHNER 1997; MÜLLER 1997

¹⁰¹ vgl. ILR 1998

diskutiert, seine Variablen bzw. Systembesonderheiten und damit auch seine Erfolgs- oder Misserfolgskriterien aber in erster Linie als Anforderung an das Instrument aus Sicht der Praxis (= Planung) verstanden. Mit anderen Worten wird ein politisches Programm implementiert, ohne dass zunächst eine Programmformulierung erfolgt. Gerade durch die Herausarbeitung der Variablen bzw. Systembesonderheiten aber kann die Wirkungsweise des Instruments Regionalmanagement vor seiner Implementierung entscheidend positiv beeinflusst werden. Auch jüngere Arbeiten¹⁰² konzentrieren sich auf eine ex-post-Betrachtung hinsichtlich der Wirkungsweisen von Regionalmanagementkonzeptionen im Sinne von Evaluierungsstudien, ohne aber einen ernst zu nehmenden Beitrag für die weitere konzeptionelle Formulierung des Programms Regionalmanagement zu beabsichtigen. Die unmittelbare Umsetzung des Modellprojektes im Landkreis Goslar durch ein wissenschaftliches Begleitteam und die dabei gemachten Erfahrungen¹⁰³ sind als Begleitforschung zu verstehen, ohne aber einen Anspruch auf die Weiterentwicklung des Politikprogramms Regionalmanagement zu erheben.

3.2 Regionalmanagementmodelle

In der Literatur existieren bislang wenige konzeptionelle Typisierungen von Regionalmanagement-Modellen. Die Modelle werden dabei nach unterschiedlichen Gesichtspunkten untersucht, wobei insbesondere die Formen der Trägerschaft bzw. der politischen Verantwortlichkeiten angesprochen werden.

In ihrer Recherche über Regionalmanagementmodelle in Bayern unterscheidet etwa TROEGER-WEIß¹⁰⁴ vier unterschiedliche Modelle:

- Regionalmanagement auf der Ebene von (Planungs-) Regionen,
- Regionalmanagement auf der Ebene von Teilräumen,
- Regionalmanagement auf der Ebene eines Landkreises und
- grenzüberschreitendes Regionalmanagement.

Die Unterscheidung orientiert sich demnach an räumlichen Kriterien, ohne dass jedoch eine Wertung über die Eignung der einzelnen Ansätze erfolgt. Bezüglich der Organisation identifiziert TROEGER-WEIß¹⁰⁵ in Bayern zwei unterschiedliche Modelle, die an ihrer Implementationsfähigkeit in bestehende administrative Strukturen angelehnt sind:

- Organisationsformen auf der Ebene der regionalen Planungsverbände und
- Organisationsformen auf der kommunalen Ebene.

¹⁰² vgl. DANIELZYK 1999, S. 577ff., BAYSTMLU 1999

¹⁰³ vgl. ILR 1998

¹⁰⁴ vgl. TROEGER-WEIß 1998, S. 195f.

¹⁰⁵ vgl. DIES. 1998, S. 210ff.

Unter dem Gesichtspunkt der Implementationsfähigkeit des Regionalmanagements in das staatliche Planungsgefüge kommt TROEGER-WEIß zu dem Schluß, dass die Ebene der regionalen Planungsverbände für Regionalmanagement am besten geeignet ist, wenn satzungsrechtliche Restriktionen wie die fehlende hauptamtliche Geschäftsführung oder Ressourcenausstattung abgebaut werden. Die regionalen Planungsverbände hätten die Vorteile einer schnellen Reaktionsfähigkeit und großen Flexibilität, einer hohen Kompetenz und Effizienz, einer relativen Unabhängigkeit bei Entscheidungen und im Projektmanagement, einer großen Akzeptanz bei Partnern in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung, einer hohen Motivation zur innovativen Gestaltung der regionalen Entwicklung seitens des hauptamtlichen Management sowie eines breiten Konsenses innerhalb der Regionen in den Verbandsorganen.

Ansätze auf kommunaler Ebene, organisiert als Vereine, Stabsstellen in Landratsämtern, privatrechtlichen Gesellschaften oder losen, nicht-institutionalisierten Gremien sind nach TROEGER-WEIß allein wegen der geringen Regionsgröße unterhalb der Planungsregion nicht ideal, sondern stellen eine Form des Kreisentwicklungsmanagements dar¹⁰⁶. Als Regionalmanagement kommen kommunale Lösungen daher nur in Betracht, wenn sie sich auf regionaler Ebene etablieren lassen würden. Zentrale Erfolgsfaktoren sind dabei feste Organisationsstrukturen mit eindeutig geklärten Verantwortlichkeiten sowie die Einbindung unterschiedlicher Planungsträger und Interessensgruppen.

In einer Zwischenbilanz der 25 EU-Regionalmanagement-Stellen in Österreich unterscheidet INVENT¹⁰⁷ vier unterschiedliche Regionalmanagementmodelle, in deren Mittelpunkt die Trägerschaft des Regionalmanagement, also letztendlich die Verantwortlichkeit, steht:

- Organisationsform Gemeindeverband,
- Organisationsform Politikerplattform,
- Organisationform Regionale Initiativen,
- Organisationsform Land.

Am weitesten verbreitet in Österreich ist die Organisationsform als Gemeindeverband mit den regionsangehörigen Gemeinden als alleinigen Trägern. Vorteil dieser Lösung ist nach INVENT die hohe Flexibilität und Verbundenheit mit der Region. Während in kleineren Regionen mit wenigen Gemeinden die Rechtsform eines Vereins ausreichend ist, ergeben sich bei größeren Regionen mit mehr als 50 Gemeinden deutliche Effizienznachteile, weshalb hier eine stärkere Professionalisierung etwa in Form einer privatrechtlichen Gesellschaft zweckmäßig ist.

¹⁰⁶ vgl. TROEGER-WEIß 1998, S. 218

¹⁰⁷ vgl. invent 1998, S. 13ff.

Das Modell der Politikerplattform bindet neben Gemeinden die politischen Mandatsträger in die Führungsgremien des Regionalmanagements mit ein, um die "Stimme der Region" bei Land, Bund und EU zu stärken. Damit eine solche politische Fundierung erfolgreich ist, ist der Wille und die Bereitschaft zur überparteilichen Zusammenarbeit zum Zweck der Regionalentwicklung ebenso unabdingbar wie die Konsensfähigkeit bezüglich regionaler Prioritäten und Leitprojekte.

Das Modell der Organisationsform über regionale Initiativen ergab sich aus der Anstoßfunktion regionaler Initiativgruppen im Sinne von Vereinen eigenständiger Regionalentwicklung. Dieses Modell funktioniert nach Ansicht von INVENT v.a. bei kleinen und überschaubaren Regionen¹⁰⁸, bei einer breiten Einbeziehung der regionalen Initiativgruppen sowie bei vorhandenen Erfahrungen mit "bottom-up-Prozessen".

Die Organisationsform mit einem Bundesland als Träger schließlich existiert lediglich einmal und wird aufgrund ihrer "top-down"-Konzeption auch nicht weiter verfolgt, da sie dadurch in ihrer Leistungsfähigkeit auf der regionalen Ebene weniger anerkannt ist.

Die Differenzierung von FÜRST¹⁰⁹ folgt theoretischen Überlegungen der Netzwerkkonstruktion und orientiert sich am Institutionalisierungsgrad verschiedener Modelle. Danach unterscheidet er:

- Institutionalisierung als Regionalkonferenz,
- Institutionalisierung als regionale Entwicklungsagentur und
- Institutionalisierung als Regionalforum.

Regionalkonferenzen werden in verschiedenen Bundesländern wie Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen oder Sachsen eingerichtet, um neue Kooperationsformen zwischen regionalen Akteuren mit dem Ziel zu bilden, regionale Entwicklungskonzepte zu entwickeln. Regionale Entwicklungskonzepte wiederum werden mehr und mehr zur Grundlage bei der Vergabe staatlicher Fördermittel gemacht, weshalb in den Regionen ein existentielles Interesse an der Zusammenarbeit in einer Regionalkonferenz herrscht, wenngleich FÜRST darauf hinweist, dass Regionalkonferenzen häufig zur Absicherung bestehender Machtkonstellationen benutzt werden.

Als regionale Entwicklungsagentur weist das Regionalmanagement den höchsten Institutionalisierungsgrad auf. Der regionalen Entwicklungsagentur kommen nach diesem Modell insbesondere die Initiativ-, Moderations- und Organisationsfunktion zu, womit sie letztendlich eine professionalisierte Form des Netzwerksmanagements

¹⁰⁸ In Österreich wird als "Regionen" die Ebene zwischen Bezirk und Bundesland bezeichnet, was nach der EU-Nomenklatur einer NUTS-III-Region gleichkommt.

¹⁰⁹ vgl. FÜRST 1998 S. 236ff

darstellt, die nach der in dieser Arbeit getroffenen Definition von Regionalmanagement zwingender Bestandteil eines Regionalmanagements ist.

Bei der Institutionalisierung als Regionalforum wird auf bestimmte regionale Probleme Bezug genommen. Regionalforen dienen damit nicht einer integrierten Regionalentwicklung, sondern der Behebung konkreter Problemlagen. Der Institutionalisierungsgrad gleicht dem von Regionalkonferenzen mit dem Unterschied, dass bei Behebung des Problems der Zweck des Regionalforums wegfällt und es damit im Sinne einer Projektgruppe oder "task force" eine vorübergehende Einrichtung darstellt.

Ergänzend muß hinzugefügt werden, dass auch Mischformen dieser drei Varianten möglich sind. Im Fall der Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau in Sachsen kam die Initiative zum Regionalmanagement aus den Bestrebungen zum Aufbau einer "Koordinierungsstelle Automobilindustrie" in Zusammenhang mit der Ansiedlung des VW-Werkes in Mosel. Hieraus entwickelten sich bislang drei Regionalkonferenzen, die die Erstellung eines integrierten Regionalen Entwicklungskonzeptes mit den Handlungsfeldern Wirtschaft, Verkehr und Kultur/Landschaft beschlossen. Dieses wird seit 1999 federführend durch eine regionale Entwicklungsagentur umgesetzt. Das Beispiel zeigt, dass alle drei Modelle als Phasen durchlaufen werden können. Ähnliches gilt auch für andere praktische Beispiele wie der aus der Regionalkonferenz Münster hervorgegangenen Emscher-Lippe-Agentur oder der WIREG als Umsetzungsbüro für das Regionalprogramm des Landesteiles Flensburg/Schleswig in Schleswig-Holstein.

Auf den europäischen Raum bezogen, unterscheidet EURADA regionale Entwicklungsagenturen nach deren Initiierung und Implementation in das regionale Institutionengefüge¹¹⁰. Demnach wurden in einer europaweiten Studie unterschieden¹¹¹:

- Staatlich initiierte und getragene Agenturen,
- Agenturen innerhalb regionaler oder lokaler Behörden,
- durch regionale oder lokale Behörden initiierte Agenturen sowie
- unabhängige Agenturen in öffentlich-privater Partnerschaft.

Staatlich getragene Agenturen haben den Vorteil einer hohen Finanzausstattung, wobei sie allerdings eher auf schnelle Erfolge konzentriert sind und langfristige Entwicklungsaspekte häufig vernachlässigen. Agenturen innerhalb regionaler oder lokaler Behörden weisen einen hohen regionalen Problembezug auf, sind aber durch ihre Einbindung in bürokratische Handlungsmuster in ihrer Flexibilität gehemmt. Flexibler und mit schnelleren Entscheidungsmöglichkeiten versehen sind Lösungen, in

¹¹⁰ EURADA 1997 S. 15f.

¹¹¹ Untersuchungsobjekte waren hierbei aber in erster Linie wirtschaftlich orientierte Entwicklungsagenturen wie z. B. AGIT Aachen, Wirtschaftsförderung Rhein-Erft, Scottish Enterprise oder Industriebank LIOF (NL)

denen regionale oder lokale Behörden als Träger auftreten, die Agenturen aber eine eigene Rechtspersönlichkeit aufweisen. Die Verbindung mit privaten Trägern in Form einer private public partnership schließlich vereint die Vorteile des öffentlichen (institutionelle Kapazitäten) und privaten Sektors (operative Flexibilität). EURADA weist dieser Lösung zukünftig die größten Entwicklungsmöglichkeiten zu.

Es bleibt festzuhalten, dass sich die Modelle der Autoren auf unterschiedliche Aspekte konzentrieren und dadurch ein Vergleich kaum möglich ist. Dennoch sprechen sie Kernpunkte der Gestaltung des Instruments Regionalmanagement an. Wirkt der Staat als Initiator oder Träger im Regionalmanagement mit, so ist zunächst die finanzielle Tragfähigkeit scheinbar eher sichergestellt als bei regionalen bzw. lokalen Lösungen. Allerdings erscheint der Problembezug und damit auch die Wirksamkeit bei regionalen oder lokalen Lösungen höher zu sein. Hier ergibt sich also ein Dilemma zwischen finanzieller und sachlicher Tragfähigkeit. Wo also soll die Initiative zum Regionalmanagement liegen? Dabei ist gerade unter Berücksichtigung der österreichischen Erfahrungen im Verlauf der Implementation des Regionalmanagements eine Verschiebung der Initiativfunktion von der staatlichen auf die regionale bzw. lokale Ebene Mittel zum Zweck, diesem Dilemma zu begegnen. Gleichwohl reichen die Ergebnisse bislang nicht aus, um auf der Grundlage bestehender Erfahrungen das Politikprogramm Regionalmanagement fundiert zu formulieren.

IV. Empirie-geleitete Formulierung des Politikprogramms Regionalmanagement

Nachdem wie gezeigt das Thema Regionalmanagement für das Ziel dieser Arbeit konzeptionell nur ansatzweise diskutiert wurde und entsprechend nur wenige Hinweise für die Gestaltung eines Regionalmanagementmodells vorhanden waren, gilt es im folgenden das Politikprogramm Regionalmanagement unter Rückgriff auf empirisch gewonnene Erkenntnisse zu formulieren. Danach werden zunächst bereits vorliegende Erfahrungen mit Regionalmanagement untersucht und geprüft, inwieweit die Erfahrungen für die Programmformulierung verwendet werden können. Dadurch bekommen die empirischen Analysen explorativen Charakter. Mit der Exploration soll das bisher erarbeitete Verständnis des Gesamtzusammenhanges einer ersten kritischen empirischen Prüfung unterzogen werden. Positive und negative Erfahrungen werden unter Rückgriff auf die diskutierten konzeptionellen Erfahrungen berücksichtigt, um eine praktikable und gleichzeitig konzeptionell fundierte Programmformulierung durchführen zu können.

1. Methodisches Vorgehen

Als methodische Vorgehensweise bei der Gewinnung empirischen Erfahrungswissens können mit dem Experiment, der Erhebung und der Fallstudie grundsätzlich drei unterschiedliche Untersuchungstypen herangezogen werden¹¹². Dabei eignen sich Experimente in erster Linie dazu, Kausalhypothesen zu überprüfen, wobei störende Einflüsse möglichst vollständig (z. B. durch eine Laborsituation) ausgeklammert werden. Weniger rigoros, aber ebenfalls auf die Generierung von allgemeingültigen Aussagen bei gegebener Repräsentativität der erhobenen Daten angelegt, gehen Erhebungen vor. Im Mittelpunkt von Experimenten wie auch von Erhebungen steht die präzise Methodik des Vorgehens, die im Ergebnis repräsentative und allgemeingültige Aussagen zuläßt. Dabei werden die Untersuchungsvariablen auf wenige interessierende reduziert, was eine Einengung des Wirklichkeitsausschnittes zur Folge hat.

Im Gegensatz zu Experiment und Erhebung liegt der Schwerpunkt von Fallstudien weniger auf einer sauberen Methodik, sondern orientiert sich am interessierenden Forschungsgegenstand und versucht so die Bedeutung des Gegenstandes vor die der Methode zu stellen¹¹³. Demnach sollen Fallstudien auch nicht die repräsentative Allgemeingültigkeit von Aussagen darstellen, sondern es sollen wenige, als interes-

¹¹² vgl. v. ALEMANN 1984, S. 178ff.

¹¹³ vgl. LAMNEK 1995, S. 4

sant erachtete Fälle möglichst vollständig im Hinblick auf die gewählte Fragestellung beschrieben und interpretiert werden¹¹⁴. Speziell vor dem Hintergrund des relativ unbekannten Forschungsfeldes erscheint der Untersuchungstyp der Fallstudie für die Untersuchung bayerischer Regionalmanagement-Modelle geeignet zu sein.

Der notwendige Bezug auf einzelne Fallstudien läßt grundsätzlich nur begrenzte raum-zeitliche Aussagen zu¹¹⁵, die speziell auf das untersuchte Umfeld zutreffen und damit auch überwiegend deskriptiv angelegt sowie kaum quantifizierbar sind. Es kann allerdings auf Erfolgsfaktoren oder Schwachpunkte hingewiesen werden, die bei weiteren Regionalmanagement-Konzeptionen mit in die Überlegungen einfließen könnten. Nicht zuletzt können Rückschlüsse auf zukünftige Konzeptionen auch aus den unterschiedlichen externen Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen auf das Regionalmanagement gezogen werden. Inwieweit aber die getroffenen Aussagen über Erfolgsfaktoren, Schwachpunkte und Wirkungen der Rahmenbedingungen auch auf andere Konzeptionen zutreffen, hängt wiederum von den spezifischen regionalen Gegebenheiten ab (z. B. beteiligter Personenkreis, Problemdruck, Wirtschaftsstruktur usw.).

2. Behandlung von Regionalmanagement in ausgewählten Ländern

Der erste empirische Schritt umfasst die Recherche nach Regionalmanagement-Modellen in Deutschland und Europa. Die Durchsicht von Beispielen aus Osteuropa ergab dabei, dass dortige Modelle weitgehend losgelöst von querschnittsorientierten Fragestellungen im Sinne einer Landes- und Regionalplanung sind und in erster Linie als regionale Wirtschaftsförderungseinrichtungen fungieren, weshalb sie nicht in die weiteren Überlegungen aufgenommen wurden. Ebenso verhält es sich mit der Vielzahl von Regional Development Agencies in Westeuropa, die etwa durch die EURADA analysiert wurden¹¹⁶. Diese Beispiele sind aufgrund ihrer starken Fokussierung auf wirtschaftliche Handlungsfelder inhaltlich nur wenig für die vorliegende Problemstellung geeignet.

Die folgende Übersicht beruht auf einer umfassenden Literatur-, Internet- und Telefonrecherche bei den zuständigen Fachdienststellen. Der räumliche Schwerpunkt wurde auf die Flächenländer Deutschlands gelegt, da hier die nationalstaatlichen Rahmenbedingungen die gleichen wie im konkreten Bezugspunkt Bayern sind. Mit Österreich und der Schweiz werden europäische Beispiele dargestellt, die teils langjährige Erfahrungen mit dem Instrument Regionalmanagement besitzen oder aktuell ebenfalls neue Wege beschreiten. Die empirischen Recherchen wurden im

¹¹⁴ vgl. v. ALEMANN 1984, S. 178, LAMNEK 1995, S. 5

¹¹⁵ vgl. zu den verschiedenen Aussagetypen PATZELT 1986, S. 162ff., FRIEDRICHS 1985, S. 60ff.

¹¹⁶ vgl. EURADA 1997

Herbst 1998 durchgeführt, weshalb die Aussagen auch den entsprechenden zeitlichen Stand der Entwicklungen wiedergeben.

2.1 Deutschland

2.1.1 Baden-Württemberg

Im Falle der Situation des Landes Baden-Württemberg ist zu berücksichtigen, dass der regionalen Ebene nach den Bestimmungen des Landesplanungsgesetzes über eine kommunalisierte Regionalplanung eine relativ hohe Autonomie zukommt. Die Landesplanung versucht ihre Ziele durch die verschiedenen normativen Vorgaben wie Landesplanungsgesetz oder LEP zu erreichen. Von Seiten der Landesplanung ergehen nach Auskunft des zuständigen Ministeriums derzeit keine Bemühungen hinsichtlich des Aufbaus eines Regionalmanagements. Es wird geprüft, inwieweit das Regionalisierungsmodell "Region Stuttgart" auch auf andere Räume übertragbar ist. Dennoch existieren in Baden-Württemberg verschiedene Beispiele von Regionalmanagement, die v.a. auf Initiative der regionalen Planungsverbände angestoßen wurden, wie etwa das Strukturmodell Hochrhein im Grenzraum zwischen Baden-Württemberg und der Schweiz oder der Raumordnungsverband Rhein-Neckar.

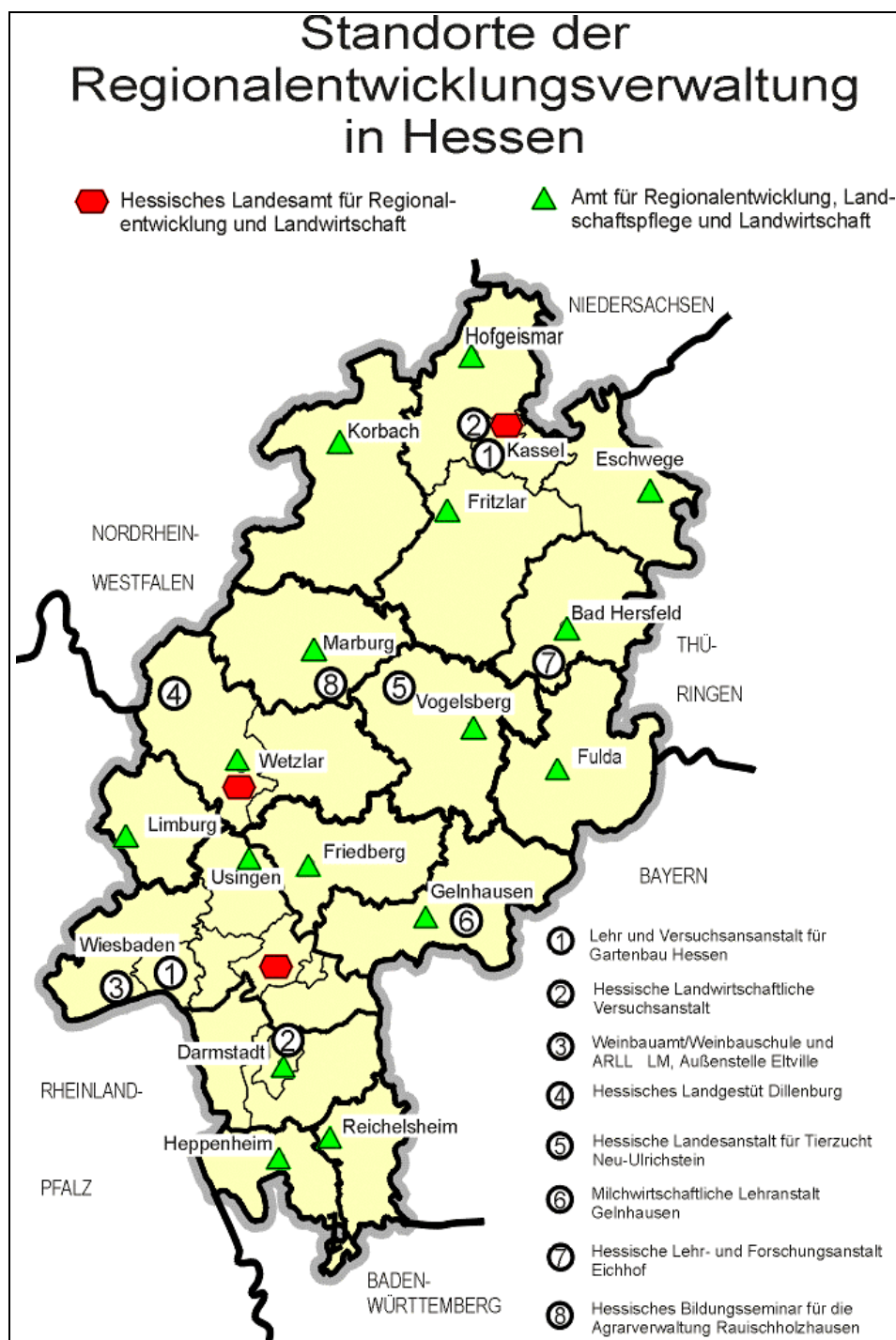
2.1.2 Brandenburg

Die Landes- und Regionalplanung in Brandenburg befindet sich noch im Aufbau. Grundsätzlich sind für Regionalmanagement allerdings die regionalen Planungsverbände als Träger der kommunalisierten Regionalplanung nach baden-württembergischen Vorbild zuständig. Hier existieren auch Bemühungen in Richtung Regionalmanagement, doch drängt das Land zunächst auf die Fertigstellung der Regionalpläne, von denen erst einer (Havelland-Fläming) seit dem 11.9.1998 vorliegt. Allgemein wird von Seiten des Landes bemängelt, dass regionales Bewußtsein für die kommunalisierte Regionalplanung v.a. bei den Landkreisen fehlt, so dass derzeit auf Landesebene eine Diskussion über die weitere Zukunft der kommunalisierten Regionalplanung abläuft. In diesem Zusammenhang ist zu registrieren, dass nach dem brandenburgischen Regionalplanungsgesetz das Land finanziell für die Kosten der Erfüllung der Pflichtaufgaben aufkommt, nicht aber für die Wahrnehmung von freiwilligen Aufgaben wie regionalem Management!

2.1.3 Hessen

Regionalmanagement in Hessen wird staatlicherseits durch die Mittelbehörde "Hessisches Landesamt für Regionalentwicklung und Landwirtschaft" (HLRL) mit 16 auf Landkreisebene nachgeordneten "Ämtern für Regionalentwicklung, Landschaftspflege und Landwirtschaft" (ÄRLL) vollzogen.

Karte 1 Ämter für Regionalentwicklung, Landschaftspflege und Landwirtschaft in Hessen



Quelle: Online im Internet: URL: <http://www.hlrh.hessen.de>

Unterstellt ist das HLRL dem Hessischen Ministerium des Inneren und für Landwirtschaft und dem Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung. Ziel ist es, Maßnahmen und Projekte sowie Aufgaben nach gesetzlichen Vorgaben so zusammenzuführen und zu koordinieren, dass sie einen wirkungsvollen Beitrag zur Stärkung der Regionen und zur Verbesserung der Lebenssituation ihrer Bewohner leisten. Wichtige Instrumente sind dabei die Verantwortlichkeit für Förderprogramme, so etwa für Dorferneuerung, für das Programm zur ländlichen Regi-

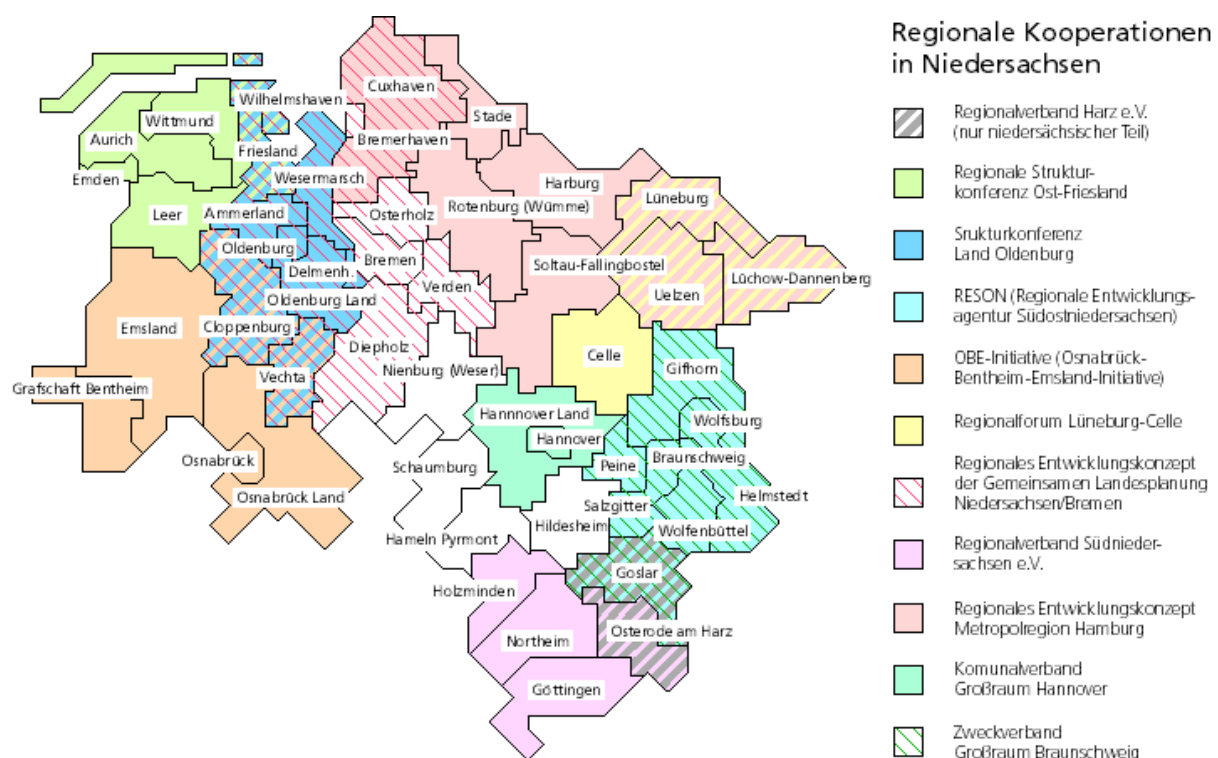
onalentwicklung in Hessen oder für EU-Mittel (5b, LEADER). Obwohl nach eigenem Selbstverständnis das HLRL bzw. die ÄRLL selbst als Dienstleister und Projektmanager in der Region auftreten, muss ihre Funktion realistischerweise auf die Übernahme behördlich-administrativer Begleitung begrenzt werden.

Das eigentliche Projektmanagement wird durch kommunal initiierte Einrichtungen (z. B. Regionalvereine oder LEADER-Gruppen) durchgeführt. Hierzu können die regionalen Entwicklungsgruppen und lokalen Aktionsgruppen im Rahmen des Programms zur ländlichen Regionalentwicklung auf institutionelle Anschubfinanzierungen zurückgreifen, die jedoch ab dem Jahr 2000 wegfallen, sodass in Hessen derzeit eine Neuorientierung notwendig ist, in dessen Rahmen die Servicefunktionen der ÄRLL u.U. stärker betont werden.

2.1.4 Niedersachsen

Regionalmanagement in Niedersachsen ist speziell vor dem Hintergrund der Regionalisierung der Strukturpolitik zu sehen, die neben dem Engagement des Wirtschaftsministeriums v.a. von Seiten des Innenministeriums (Landesplanung) initiiert wird.

Karte 2 Regionale Kooperationsmodelle in Niedersachsen



Quelle: Online im Internet: URL: <http://www.niedersachsen.de/MI11a6a.htm>

Im Rahmen der Regionalisierung der Strukturpolitik haben sich landesweit seit 1991 regionale Kooperationsmodelle, teilweise verbunden mit Regional- oder Strukturkonferenzen, in unterschiedlichen Institutionalisierungsformen als kommunale Ar-

beitsgemeinschaften, Vereine, Zweckverbände oder öffentlich-rechtliche Verbände herausgebildet.

Nachdem zunächst eine starke Steuerung von Seiten des Landes beabsichtigt war, wurde diese aufgrund des Drucks und der Befürchtungen der Kommunen vor einer neuen Verwaltungsebene zu Gunsten einer ideellen Unterstützung freiwilliger Kooperationen jeglicher Art zurückgenommen. Mittlerweile wird von Seiten des Innenministeriums betont, dass die Vielfalt der in regionaler Selbstorganisation entstandenen Initiativen so groß ist, dass eine Verklammerung von Seiten der Landesplanung unumgänglich ist. Beispielsweise wird diskutiert, wie kleinräumige Ansätze in großräumige Entwicklungsvorstellungen integriert werden können. Eine Entscheidung über die künftige Landespolitik ist in dieser Frage bis zum Zeitpunkt der empirischen Untersuchung im Herbst 1998 nicht getroffen worden.

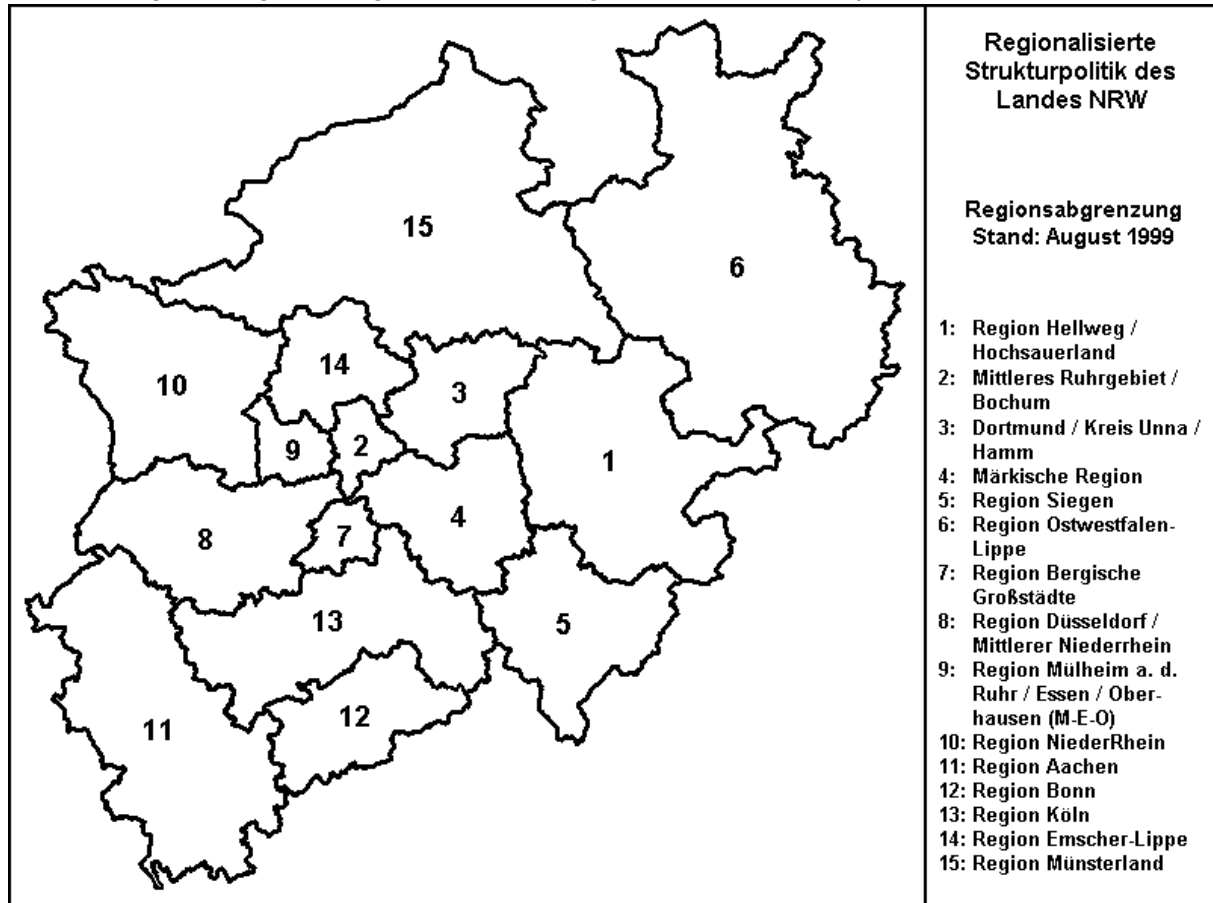
2.1.5 Nordrhein-Westfalen

Regionalmanagement in Nordrhein-Westfalen wird in erster Linie unter der regionalisierten Strukturpolitik betrieben, deren Träger das Wirtschaftsministerium ist. Von Seiten der Landesplanung wird betont, dass die Aufgabe des Regionalmanagements ohne ministerielle Vorgaben durch die Bezirksplanungsbehörden wahrgenommen werden soll und die Umsetzung der Gebietsentwicklungspläne erreicht werden soll. Abstimmungen zwischen regionalisierter Strukturpolitik und den damit verbundenen Regionalkonferenzen bzw. regionalen Entwicklungskonzepten finden sich nicht uneingeschränkt, da hierfür im wesentlichen die Zusammensetzung der Regionalkonferenzen bzw. die Teilnahme der Bezirksplanungsbehörden/Bezirksplanungsräte als politische Vertreter ausschlaggebend ist.

Demzufolge sind auch die unterschiedlichen Entwicklungsagenturen der Landkreise (z. B. Märkisches Land, Siegen) in erster Linie mit der regionalisierten Strukturpolitik verknüpft. Im Falle des Bezirkes Münster mit den Teilräumen Münster und Emscher-Lippe ist aber zu registrieren, dass die Initiative zur Regionalkonferenz von Seiten der Bezirksplanungsbehörde bereits 1985 ausging, weshalb Münster auch die Vorreiterregion der regionalisierten Strukturpolitik ist (Auftrag zur Durchführung der Regionalkonferenz durch den Bezirksplanungsrat). So ist der Regierungspräsident - einmalig in NRW - der Vorsitzende der Regionalkonferenz. Durch diese Initiativfunktion der Bezirksplanung ist es möglich, regionalisierte Strukturpolitik und Gebietsentwicklungsplanung miteinander zu verknüpfen. Dies geschieht über die räumliche Deckungsgleichheit zwischen Regionalkonferenzen und den Gebietsentwicklungsplänen, die organisatorische Einbindung der Bezirksplanungsräte als politische Gremien in die Regionalkonferenzen sowie der Abstimmung der Beschlüsse der Regionalkonferenzen im Bezirksplanungsrat.

Durch die Verknüpfung zwischen Planung und Regionalkonferenz, die ihren Ausdruck seit 1994 auch in der Ansiedlung des Wirtschaftsdezernates bei der Regionalplanung findet, wird von Seiten der Bezirksplanung versucht, harte und weiche Planungsinstrumente zu kombinieren.

Karte 3 Abgrenzung der Regionen für die regionalisierte Strukturpolitik NRW



Quelle: Online im Internet: URL://www.mwmev.nrw.de/cgi-bin/mwmev/custom/pub/visit.cgi

2.1.6 Rheinland-Pfalz

Das Thema Regionalmanagement wird in Rheinland-Pfalz noch nicht sehr intensiv behandelt. Nachdem im Zuge der Konversion zu Beginn der 90er Jahre durch das Wirtschaftsministerium Regionalforen eingerichtet wurden, erfolgt seit 1996 die Aufstellung von Regionalen Entwicklungskonzepten auf Basis des 25. Rahmenplans folgende der GRW. Bislang wurden mit den Regionen Trier/Mosel/Eifel, Hunsrück/Nahe und Westpfalz drei Planungsräume vorgeschlagen. Obwohl damit ein eigener Ansatz der Landesplanung fehlt und auch finanzielle Mittel zur Unterstützung der Erarbeitung von regionalen Entwicklungskonzepten nicht vorhanden sind, ist die Landesplanung über eine interministerielle Arbeitsgruppe in die Entscheidungen über die Förderung und Begleitung regionaler Entwicklungskonzepte integriert. Neben den regionalen Entwicklungskonzepten, die räumlich überwiegend an die Gebietskulisse der Gemeinschaftsaufgabe angelehnt sind, fördert die Landesplanung

kleinräumige Entwicklungskonzepte auf Landkreis- und landkreisübergreifender Basis, die sich gegenwärtig in der Aufstellung befinden. Sie dienen einerseits zur Aktivierung des regionalen (Akteurs-) Potenzials, andererseits inhaltlich zur Fortschreibung der regionalen Raumordnungspläne.

Umsetzungsaktivitäten im Sinne eines Regionalmanagements sind bis zum Zeitpunkt der empirischen Untersuchungen im Herbst 1998 noch nicht vorhanden. Kleinteilige Ansätze befassen sich sektoral v.a. mit Folgen der Konversion (z. B. Zweibrücken, Bitburg), allerdings haben bereits regionale Planungsgemeinschaften signalisiert, die Umsetzung von REKs federführend betreuen zu wollen. Das wohl zeitlich am weitesten fortgeschrittene Projekt ist dabei das Mittelrhein-Tal als Teil eines regionalen Entwicklungskonzeptes. Hier wird die Ausweisung als UNESCO-Biosphärenreservat angestrebt, weshalb sich bereits der Trägerverein "Forum Mittelrhein e.V." gegründet hat, in dem die Landesplanung im Beirat vertreten ist. Für das Jahr 2000 ist der Einsatz eines hauptamtlichen Regionalmanagements geplant.

2.1.7 Sachsen

In Sachsen wird das Thema Regionalmanagement ähnlich wie in Bayern in enger Verknüpfung mit der Erstellung regionaler Entwicklungskonzepte behandelt. Die Erfahrungen speziell mit der Umsetzung von regionalen Entwicklungskonzepten sind dabei noch sehr gering, existiert doch erst seit Mitte 1997 eine Förderrichtlinie für regionale Entwicklungskonzepte, die derzeit von 10 Modellregionen erarbeitet werden.

Dabei ist das zuständige Referat im Landesentwicklungsministerium über einen Etat in Höhe von 3 Mio. DM für 1998 für die Erstellung von regionalen Entwicklungskonzepten zuständig. In sektoraler Hinsicht ist daneben die Stiftung "Innovation + Arbeit" zu erwähnen, die sich v.a. in den Tätigkeitsfeldern Reindustrialisierung und Arbeitsmarktpolitik engagiert. Hierzu greift sie auf Regionalforen zurück, in denen die Bezirksregierungen, Kammern, Gewerkschaften sowie Hochschulen Leitprojekte entwickeln. Aktivitäten durch REK und durch die Stiftung Innovation + Arbeit werden regional koordiniert, ebenso sollen bei der Erarbeitung die nach GRW förderfähigen Entwicklungskonzepte integriert werden.

Beispiel ist die 1995 ins Leben gerufene Regionalinitiative Torgau-Oschatz/Döbeln. Hierbei handelt es sich um eine durch den sächsischen Ministerpräsidenten und den Regierungspräsidenten von Leipzig im Rahmen des Regionalforums Westsachsen der Stiftung "Innovation + Arbeit" angeregte Initiative zweier Landkreise, durch die den gemeinsamen (v.a. arbeitsmarktbezogenen) Problemlagen (ländliche Prägung, Strukturschwäche, Lage zwischen Verdichtungsräumen) Rechnung getragen werden soll. Die Regionalinitiative besteht organisatorisch aus einem Regionalbüro (wahrgenommen durch Mitarbeiter der Wirtschaftsförderung beider Landkreise unter Mit-

wirkung eines Beratungsunternehmens) sowie vier Arbeitsgruppen, die wiederum in elf Projektgruppen konkretisiert sind. Schwerpunkte der Aktivitäten sind im struktur- und wirtschaftspolitischen Feld zu sehen, einschließlich Landwirtschaft, Dorferneuerung, Tourismus, Infrastrukturentwicklung sowie Beschäftigungsförderung. Interessant ist dieses Beispiel wegen seiner verwaltungsnahen Lösung, die ohne eigene Rechtsform auskommt, sondern ihre projektorientierte Kompetenz durch den Hinzuzug von externen Beratern gewinnt, was die finanziellen Aufwendungen und Risiken einer eigenen Institution begrenzt. Zudem wird in einer ersten Bilanzierung des Aufbaus der Regionalinitiative die Bedeutung der Akzeptanzgewinnung vor Ort als wesentlich herausgestellt. Da jedoch auf der regionalen Ebene keine entscheidenden Schritte hinsichtlich der Weiterführung der Regionalinitiative unternommen werden, wird derzeit diskutiert, inwieweit von Seiten des Landes weiterhin eine (programmatische) Unterstützung erfolgen soll.

2.1.8 Sachsen-Anhalt

In Sachsen-Anhalt wird seit 1995, mit initiiert durch die Landesplanung, die Regionalisierung der Strukturpolitik betrieben. Wesentliches bisheriges Ergebnis ist die geplante Umorganisation der Regionalplanung in ein kommunalisiertes Modell mit der Gründung von Planungsverbänden in den 5 Planungsregionen. Darüber hinaus wird das LEP nochmals überarbeitet. Im operativen Bereich wurden durch die regionalen Strukturkonferenzen regionale Aktionsprogramme mit projektorientierten Vorstellungen erarbeitet, die zum Zeitpunkt der empirischen Untersuchung im Herbst 1998 zur Umsetzung anstehen. Über die organisatorischen Zuständigkeiten herrscht noch Unklarheit; für Ende 1998 ist hierüber ein Kabinettsbeschluss in Vorbereitung. Ein professionell betriebenes Regionalmanagement ist daher zum Zeitpunkt der empirischen Untersuchung noch nicht implementiert. Auf kleinräumiger Ebene existieren vereinzelt Regionalvereine wie etwa der Regionalverein Harz e.V. als kommunale Initiative. Bei einem Kabinettsbeschluss über die Umsetzung der regionalen Aktionsprogramme, verbunden mit der Einrichtung von regionalen Planungsverbänden (und optional Geschäftsstellen), dürften die kommunalen Initiativen nach Auskunft des zuständigen Ministeriums von Landesseite aus nicht weiter im Mittelpunkt der Bemühungen stehen.

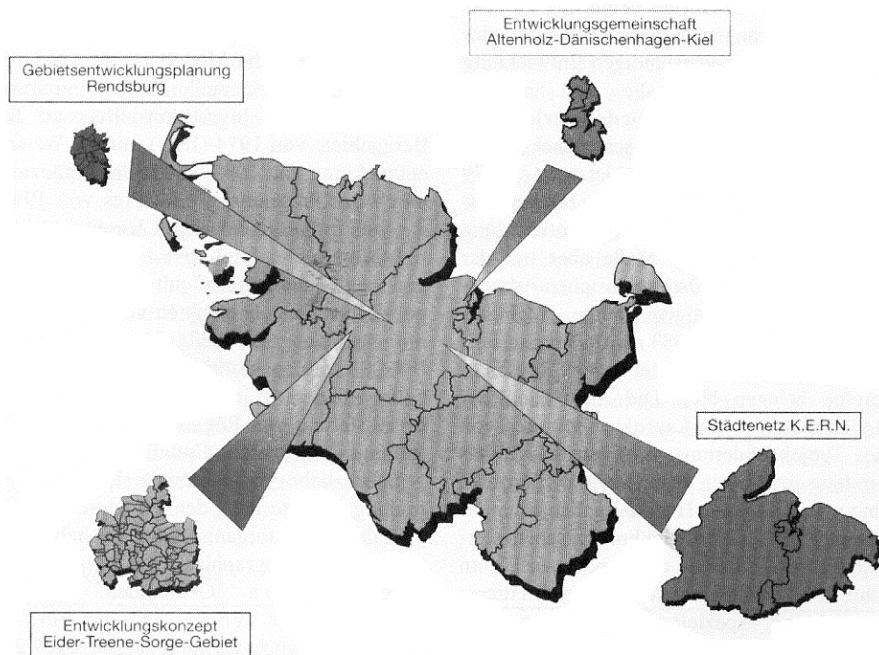
2.1.9 Schleswig-Holstein

Regionalmanagement in Schleswig-Holstein ist von Seiten der Landesplanung eine auf der klassischen Planung aufbauende Strategie, durch die ein mehr handlungsorientierter Charakter der Landesentwicklung erfolgen soll. Hierzu dient als wesentliches Instrument das Regionalprogramm für entwicklungsschwache Räume, dessen Zuständigkeiten im Wirtschaftsministerium angesiedelt sind. Zur Erlangung von Mitteln aus dem Regionalprogramm sind regionale Entwicklungskonzepte auszuar-

beiten, über deren Genehmigung eine interministerielle Arbeitsgruppe, zu der auch die Landesplanung zählt, entscheidet.

Weiterhin begleitet die Landesplanung die Erstellung und Umsetzung der Konzepte in regionalen Projektsteuerungsgruppen. Für die Entwicklung der Region Eider-Treene-Sorge-Niederung ist weiterhin in der Landesplanung eine eigene Betreuungsstelle eingerichtet, die den dortigen Weg zu einem funktionierenden Regionalmanagement begleitet und unterstützt.

Karte 4 Modellprojekte der interkommunalen Kooperation in Schleswig-Holstein



Quelle: Die Ministerpräsidentin des Landes Schleswig-Holstein 1998, S. 27

Neben diesem Modellraum unterstützt die Landesplanung derzeit drei weitere Kooperationsräume (Gebietsentwicklungsplanung Rendsburg, Entwicklungsgemeinschaft Altenholz-Dänischhagen-Kiel und Städtensetz K.E.R.N.) als Modelle für eine umsetzungsorientierte Landesplanung. Die Unterstützung des Landes bezieht sich dabei in erster Linie auf Beratungs-, Koordinierungs- und Informationsleistungen, umfasst aber auch die Finanzierung von Studien und Entwicklungskonzepten.

2.1.10 Thüringen

Thüringen führte 1994 das Instrument der regionalen Entwicklungskonzepte ein, obwohl bis zum Zeitpunkt der empirischen Untersuchung im Herbst 1998 noch nicht sämtliche regionale Raumordnungspläne vorliegen. Seit 1.1.1998 existiert eine Förderrichtlinie, die einerseits die Erarbeitung von regionalen Entwicklungskonzepten bezuschusst, andererseits auch Managementkosten fördert. Der Eigenanteil der Regionen liegt bei mindestens 25 %. Die Umsetzung soll dabei nicht über eigene regionale Institutionen erfolgen, sondern durch externe Berater bzw. bevorzugt durch die regionalen Filialen der Landesentwicklungsgesellschaft (LEG) in den Planungs-

regionen. Derzeit haben drei Regionen positive Förderbescheide erhalten. Die Umsetzung durch die LEG scheint nach Auskunft des Wirtschaftsministeriums nicht auf Akzeptanz bei der regionalen Ebene zu treffen. In einem Pilotfilm wurde ab 1999 im Bereich Sonneberg/Neustadt b. Coburg zum ersten Mal eine regionale Entwicklungsagentur gefördert. Umsetzungserfahrungen liegen in ganz Thüringen noch nicht vor.

2.2 Österreich

Österreich kann im Regionalmanagement auf eine mehr als 20jährige Erfahrung zurückblicken. Ausgangspunkt waren die Überlegungen zu einer eigenständigen Entwicklung peripherer Regionen, die sich in der Sonderförderaktion des Bundeskanzleramtes zur Stärkung entwicklungsschwacher ländlicher Räume in den Berggebieten von 1979 und der daraus resultierenden Förderungsaktion eigenständiger Regionalentwicklung (FER), in besonderem Maße aber mit der Konstituierung der Österreichischen Arbeitsgemeinschaft für eigenständige Regionalentwicklung (ÖAR) 1983 als Dachorganisation der bis dahin bestehenden Regionalvereine belegen lässt. Die Aktivitäten der ÖAR haben sich im Laufe der Zeit weg von der Projektförderung hin zur Regionalberatung entwickelt, da gerade in der Vermittlung von Wissen die Hauptaufgaben einer endogenen Regionalentwicklung gesehen werden. Nach dem Beitritt des Landes zur EU im Jahre 1994 erfolgte ein neuer Schritt in dieser Entwicklung. Speziell zur Umsetzung von EU-Projekten wurden Regionalmanagementstellen in den Fördergebieten (bei teilweiser Nutzung bereits bestehender Einrichtungen) durch das Bundeskanzleramt eingerichtet, so dass es derzeit 21 Regionalmanagementeinrichtungen in Österreich gibt. Die Einrichtungen arbeiten explizit getrennt von der hoheitlichen Planung, wobei allerdings eine inhaltliche Vernetzung zwischen Regionalplanung und Regionalmanagement erfolgt, so dass sich beide Systeme auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren können. Das österreichische EU-Regionalmanagementsystem wurde 1998 grundlegend evaluiert. Wesentliche, für die vorliegende Arbeit interessante Ergebnisse dieser Evaluation im Sinne zukünftiger Entwicklungsrichtungen sind die stärkere Marktorientierung des Regionalmanagements, die Überarbeitung der bislang kleinräumigen Regionalabgrenzungen und die von den Regionen geforderte stärkere Selbstbestimmung im Sinne eines "bottom-up-Prozesses".

2.3 Schweiz

Ebenso wie Österreich kann die Schweiz auf eine langjährige Erfahrung mit dem Instrument Regionalmanagement zurückgreifen. Das schweizerische Modell ist im wesentlichen auf zwei finanzielle Förderprogramme ausgerichtet: dem Investitionshilfegesetz für Berggebiete von 1974 (IHG) mit der Weiterentwicklung von 1995 so-

wie der Ergänzung durch das Programm Regio Plus von 1997, das vom programmatischen Charakter her der EU-Gemeinschaftsinitiative LEADER ähnelt und regional mit raumordnungspolitischen Gesichtspunkten kombiniert. Damit Regionen finanzielle Mittel nach dem IHG für regionalpolitische Maßnahmen erhalten können, ist in der Schweiz die Institutionalisierung von Regionen sowie die Aufstellung regionaler Entwicklungskonzepte grundsätzliche Voraussetzung. Die Regionsbildung erfolgte nach den Prinzipien der regionalen Selbstorganisation, weshalb sich nach dem topographischen Charakter des Berggebietes v.a. Gemeinden einzelner Talschaften mit wenigen Tausend Einwohnern zu Regionen zusammenschlossen. Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt durch vom Bund mit bis zu 80% finanzierte Regionalsekretariate, die damit das eigentliche Regionalmanagement darstellen. Die Regionalsekretäre, die ihren Aufgaben teilweise nebenberuflich nachkommen, werden durch regionale Gremien gewählt. Oftmals handelt es sich daher um regional angesehene Akteure wie Bürgermeister, Gastwirte, Architekten o.a.. Unterstützung erfahren die Regionalsekretariate durch die Koordinierungsstelle CH-Regio/BEREG in Château d'Oex, die einerseits als gewerblich tätiges Informations- und Dokumentationscenter dient, andererseits in Kooperation mit privaten Anbietern Fort- und Weiterbildungsangebote vorhält. Im Zuge der Einführung des Programms Regio Plus ist der Fortbestand der CH-Regio allerdings in Frage gestellt. Zur Diskussion steht zum Zeitpunkt der empirischen Untersuchung im Herbst 1998 die Herauslösung und eigene Weiterführung der BEREG als nicht gewinnorientiert tätige "Beratungsgruppe für Regionen und Gemeinden", die im Gegensatz zur CH-Regio fachliche Beratungen anbietet (z. B. Finanzanalysen, Erarbeitung regionaler Entwicklungskonzepte, Analyse und Planung kommunaler Finanzen, Prozessbegleitung). Offen ist in der Schweiz die Weiterentwicklung der Regionalsekretariate. Insbesondere hinsichtlich der Finanzierung wird ein stärkeres Engagement der Regionen diskutiert.

2.4 Zusammenfassende Wertung der Länderinitiativen

Die Ausführungen zeigen, dass es keinen allgemeingültigen Weg gibt, wie das Instrument Regionalmanagement in den untersuchten Ländern implementiert wird. Auch für Bayern müßte damit ein eigener Weg entwickelt werden, der auf die spezifisch bayerischen Rahmenbedingungen abgestimmt ist. Gleichzeitig zeigt sich aber, dass in den einzelnen Ländern das Thema mit unterschiedlicher Intensität gehandhabt wird. Daher können von besonders aktiven und erfahrenen Ländern wertvolle Erkenntnisse zum Aufbau eines bayerischen Modells aufgenommen werden.

Die größten Erfahrungen mit dem Instrument Regionalmanagement haben dabei die Schweiz und Österreich, die den Weg einer umsetzungsorientierten Regionalentwicklung bereits seit fast 20 Jahren verfolgen. Allerdings sind hier die Verknüpfungen mit der Raumordnung und Landesplanung nicht unbedingt beabsichtigt. Viel-

mehr wurde in diesen Ländern Regionalmanagement vor einem regionalpolitischen Hintergrund zur Förderung strukturschwacher Räume eingesetzt.

Auch für deutsche Bundesländer ist diese Aussage gültig. In Nordrhein-Westfalen, Sachsen-Anhalt, Sachsen, Rheinland-Pfalz und Niedersachsen dagegen kommen die Impulse für Regionalmanagement im wesentlichen aus der Diskussion um die Regionalisierung der Strukturpolitik (Ausnahme Rheinland-Pfalz). Ausgehend von Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen wird dieser Ansatz nun auch speziell in den Neuen Bundesländern übernommen. Die Verantwortung liegt dabei in erster Linie - aufgrund der größeren Ressourcen - bei den jeweiligen Wirtschaftsministerien, wobei in allen Fällen die Landesplanung ihre Ziele in interministeriellen Arbeitsgruppen wahrnehmen kann. Kennzeichnend ist, dass die Impulse hierzu von den Ministerpräsidenten ausgehen, wodurch die unterschiedlichen Ressorts bzw. Fachbereiche von vorneherein eher an einer gemeinsamen Sache interessiert sind.

Die Situation in den Ländern Hessen und Schleswig-Holstein wird durch das Vorhandensein eines integrierten Regionalprogramms für ländliche Räume bestimmt. Hierdurch existiert für Regionalmanagement ein schlagkräftiges Anreizinstrument. Auch in diesen Ländern sind mehrere Ressorts in interministeriellen Arbeitsgruppen zusammengeschlossen, um die jeweiligen Interessen bei der Vergabe von Mitteln aus den Regionalprogrammen zu koordinieren.

In Mecklenburg-Vorpommern wird mit der Regionalkonferenz ein dezidiert raumordnerisches Instrument eingesetzt. Die Erfahrungen mit diesem Instrument, v.a. in Umsetzungsphasen, sind allerdings noch zu gering, um diesen Weg als empfehlenswert einzustufen. Zu berücksichtigen sind dabei die Erfahrungen aus Sachsen, die Regionalkonferenzen nur in den Anfangsphasen des Prozesses einer regionalisierten Strukturpolitik einsetzte, mittlerweile aber in erster Linie die Aufstellung regionaler Entwicklungskonzepte fördert. Auch Brandenburg befindet sich noch in einer Experimentierphase hinsichtlich des geeigneten Einsatzes landesplanerischer Instrumente. Die Diskussion konzentriert sich dabei derzeit auf die geeignete Ausformung der Regionalplanung (kommunalisiert, kommunal verfaßt, staatlich) sowie zunächst auf die Vervollständigung der Regionalpläne als normative Planvorgaben.

Die staatlichen Funktionen in den einzelnen Beispielen beschränkten sich überwiegend auf die Vorhaltung von Anreizinstrumenten wie Regionalprogramme, Informationen oder Beratung. Die Aufgabe des Regionalmanagements wird dagegen den regionalen Ebenen überlassen. Am deutlichsten wurde dies in Baden-Württemberg, da von der dortigen Landesplanung keine Impulse für Regionalmanagement ausgehen. Auch in Hessen wird das Managementhandeln weitgehend Aktionsträgern auf der regionalen Ebene überlassen. In Thüringen dagegen wird versucht, durch die Empfehlung der Landesentwicklungsgesellschaft als Regionalmanager intensiver auf die Umsetzung einzugehen. Die Proteste der regionalen Ebene stellen aber in

Frage, ob dieser Weg sinnvoll ist. Hierzu sind auch die langjährigen Erfahrungen aus Österreich nützlich, die gerade der regionalen Selbstorganisation mehr und mehr einen hohen Stellenwert einräumen.

Es zeigte sich, dass sich die einzelnen Länder auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen in Bezug auf das Instrument Regionalmanagement befinden. Die fortgeschrittensten Modelle existieren in Österreich, der Schweiz, Hessen, Nordrhein-Westfalen sowie teilweise in Schleswig-Holstein und Niedersachsen. Thüringen, Sachsen, Rheinland-Pfalz und auch Sachsen-Anhalt befinden sich zum Zeitpunkt der empirischen Untersuchungen im Herbst 1998 im Stadium der Durchführung regionaler Entwicklungskonzepte, wobei sich Thüringen und Sachsen bereits in Richtung Umsetzung befinden. Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg befinden sich in Experimentierphasen, und in Baden-Württemberg sind keine nennenswerten Impulse von Seiten des Landes zu verzeichnen (wohl aber von der regionalen Ebene).

Aus landesplanerischer Sicht sind die Lösungen in Österreich und der Schweiz besonders interessant, da hier weit fortgeschrittene und stichhaltige Konzeptionen vorliegen. Dies gilt auch für weitere Einzelfälle, in denen die Landes- oder Regionalplanung Impulse für Regionalmanagement setzte, wie etwa in Brandenburg, Nordrhein-Westfalen oder Baden-Württemberg. Die Modelle in Hessen und Schleswig-Holstein sind, ebenso wie in Österreich und der Schweiz, interessant, da hier Regionalprogramme als Anreizprogramme seitens des Landes installiert sind.

3. Darstellung ausgewählter Fallbeispiele

Nachdem nun verschiedene Modelle einzelner deutscher Bundesländer und europäischer Länder vorgestellt wurden, sollen nun auf der operativen regionalen Ebene ausgewählte Fallbeispiele dargestellt werden. Aufgrund des komplexen Untersuchungsgegenstandes bietet sich auch hier die Analyse in Form von Fallstudien an, da zu diesem Zeitpunkt des Politikformulierungsprozesses noch keine detaillierten Aussagen über die Gestaltung des Regionalmanagements möglich sind. Denn aufgrund der hoch komplexen und unterschiedlichen Rahmenbedingungen, unter denen die verschiedenen dargestellten Ansätze des Regionalmanagements agieren (z. B. unterschiedliche Rechtssysteme, Verwaltungsaufbau), können Gestaltungsoptionen unter verschiedenartigen Rahmenbedingungen auch unterschiedliche Wirkungen entfalten.

Folglich können Gestaltungsoptionen nicht "nach dem Lehrbuch" auf die konkrete Situation angewendet werden, sondern es gilt vielmehr, empirisches Erfahrungswissen aus Fallbeispielen aufzunehmen und auf die konkrete Situation in Bayern anzu-

passen. Dabei können bislang erfolgreiche Beispiele durchaus auch weniger geeignet für die anzuwendende Situation sein.

In der folgenden Übersicht erfolgt in diesem Kontext eine Zusammenführung der konzeptionellen Überlegungen und der Regionalmanagement-Modelle auf Länderebene mit Fallbeispielen auf der regionalen Ebene. Die Auswahl der Fallbeispiele wurde nach ihrem räumlichen Schwerpunkt auf die Länder gelegt, deren Ansätze nach den oben gemachten Aussagen als besonders interessant für die weitere Formulierung des Politikprogramms Regionalmanagement angesehen wurden. Im einzelnen wurden als Fallbeispiele ausgewählt:

- **EU-Regionalmanagement Oststeiermark** als Beispiel für die langjährigen Erfahrungen in Österreich,
- **Regional Entwicklungsverband Einsiedeln** als Beispiel für die langjährigen Erfahrungen in der Schweiz,
- **reson** als Beispiel aus Niedersachsen,
- **Emscher-Lippe-Agentur** als Ergebnis einer von der Regionalplanung mit initiierten Regionalkonferenz im Rahmen der ZIN-Initiative Nordrhein-Westfalens,
- **Raumordnungsverband Rhein-Neckar** als Beispiel einer Initiative Regionaler Planungsverbände im Grenzraum von Baden-Württemberg, Hessen und Rheinland-Pfalz,
- **Regionale Planungsgemeinschaft Havelland-Fläming** als Beispiel von Regionalmanagement der im Aufbau befindlichen Landes- und Regionalplanung in Brandenburg,
- **Verein für eigenständige Regionalentwicklung Werra-Meißner e.V.** als Beispiel für Regionalmanagement in Hessen,
- **Wirtschaftsförderungs- und Regionalentwicklungsgesellschaft Flensburg/Schleswig mbH** als Beispiel für Regionalmanagement in Schleswig-Holstein,
- **PAMINA** als grenzüberschreitendes Modell innerhalb der EU.

Die Darstellungen beruhen auf einer Auswertung von Informationsmaterialien der einzelnen Einrichtungen, einer Analyse des Internet-Auftritts (falls vorhanden) sowie Telefoninterviews mit den verantwortlichen Regionalmanagern. Bewußt erfolgt diese deskriptive Darstellung der "Innensicht" der Fallbeispiele, weshalb Aussagen aus dem jeweiligen Umfeld (z. B. Kommunen, Politik, Fachplanung, Landesplanung) nicht berücksichtigt wurden. Grund für diese Vorgehensweise ist die Annahme, dass die verantwortlichen Regionalmanager bzw. die Institutionen am ehesten Kenntnisse über den Aufbau ihrer Regionalmanagement-Modelle besitzen, die nach einer Bewertung im weiteren Fortgang des Politikformulierungsprozesses Implementationsträgern und -adressaten zur Diskussion gestellt werden können. Dabei interessieren entsprechend der bisherigen Diskussion in erster Linie die Frage der Initiative bzw. der Entstehung des Regionalmanagements, die vorhandenen Finanzierungsformen, der räumliche Umgriff und - vor dem Hintergrund der Fragestellung der vor-

liegenden Untersuchung – der Einbezug staatlicher Stellen, genauer der Landesplanung.

3.1 Einzeldarstellung der Fallbeispiele

3.1.1 EU-Regionalmanagement Oststeiermark

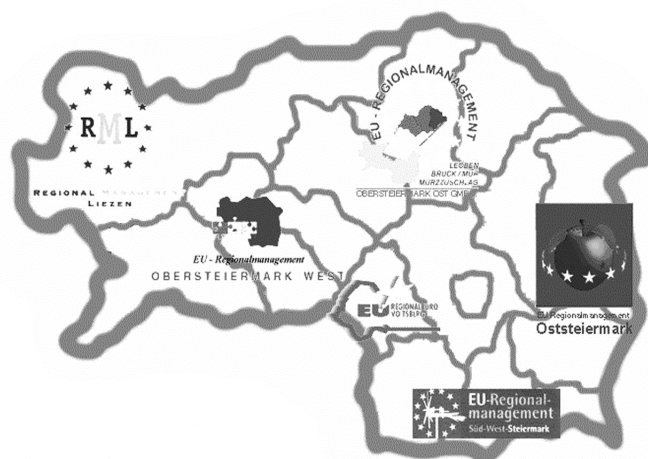
Das EU-Regionalmanagement Oststeiermark ist mit ca. 240.000 Einwohnern das größte EU-Regionalmanagement in Österreich und umfaßt die ländlich strukturierten Bezirke Feldbach, Fürstenfeld, Hartberg und Weiz östlich von Graz. Eingerichtet wurde das Regionalmanagement auf Initiative von Landes- und Bundespolitikern mit dem Zweck, die Umsetzung der EU-Strukturfonds auf der regionalen Ebene voranzubringen, wobei der Strukturwandel in der Landwirtschaft eine zentrale Rolle bei der Abgrenzung der Region spielte.

Mitglieder des als nicht gewinnorientierter Verein institutionalisierten EU-Regionalmanagements sind Landes- und Bundespolitiker sowie unterschiedliche Interessensgruppierungen (Kammern, Arbeitsmarktservice, Städte- und Gemeindebund, Österreichischer Gewerkschaftsbund, Arbeiterkammer). Entstanden ist dieses Modell aus einer staatlichen Initiative bei regionaler Beteiligung in Fragen der Institutionalisierung.

Der Vorstand setzt sich aus neun Politikern zusammen. Von Seiten des EU-Regionalmanagements wird darauf hingewiesen, daß ein funktionierendes Regionalmanagement v.a. über Parteigrenzen hinweg wirken muß. Das EU-Regionalmanagement beschäftigt z.Zt. drei hauptamtliche Regionalmanager. Die Hauptaufgaben werden vom EU-Regionalmanagement in Nischenaktivitäten gesehen, um Aktivitätsüberschneidungen mit bestehenden Einrichtungen zu vermeiden. Entwicklungsschwerpunkte sind Landwirtschaft, Energie, Telekommunikation und Tourismus. Funktional versteht sich das EU-Regionalmanagement als Dienstleister für die Region, der unterstützt, vermittelt, koordiniert, kooperiert, informiert, aktiviert und berät. Dementsprechend umfassen die Angebote des EU-Regionalmanagements

- Beratung (Erstberatung, Einreichberatung, Projektbegleitung),
- Informationstätigkeit (direkter und indirekter Infoservice),
- Kooperation (forcieren von Betriebs-, Gemeinde- und Bezirkskooperation bzw. zwischen Beratungseinrichtungen und regionalen Entwicklungsorganisationen) sowie:
- Koordination (regional/überregional bedeutsame Projekte, regional/überregionale Planung).

Karte 5 Lage des EU-Regionalmanagements Oststeiermark im Land Steiermark



Quelle: Online im Internet: URL: <http://www.eurm.or.at>

Die institutionelle Finanzierung der Einrichtung ist derzeit zu je einem Drittel auf die EU, Land/Bund und Region (Einwohnerschlüssel) aufgeteilt. Das EU-Regionalmanagement betont, daß gerade die regionale Beteiligung dabei den regionalen Nutzen und die Sinnhaftigkeit dokumentiert. Hinsichtlich der Projektfinanzierung würde allerdings eine kommunale Finanzierung größere und finanzstärkere Kommunen bevorzugen. Hier greift man im wesentlichen auf die Fördermittel des Bundes (FER, ILE), des Landes (STEFREI) und der EU (Strukturfonds) zurück. Bemängelt wird, daß aufgrund der sektoralen Trennung der Fördertöpfe Projekte in Teilprojekte zerlegt werden müssen, um an Fördermittel zu gelangen. Insbesondere auf der Landes- und Bundesebene wird daher eine verbesserte Koordination gefordert.

3.1.2 Entwicklungsverband Einsiedeln

Der regionale Entwicklungsverband Einsiedeln ist als IHG-Region nach dem Schweizer Investitionshilfegesetz ein Zusammenschluß von sieben Gemeinden mit ca. 17.000 Einwohnern. Damit handelt es sich um ein Regionalmanagement unter kommunaler Trägerschaft, unter den Rahmenbedingungen bundesstaatlicher Anreizinstrumente wie v.a. dem Investitionshilfegesetz.

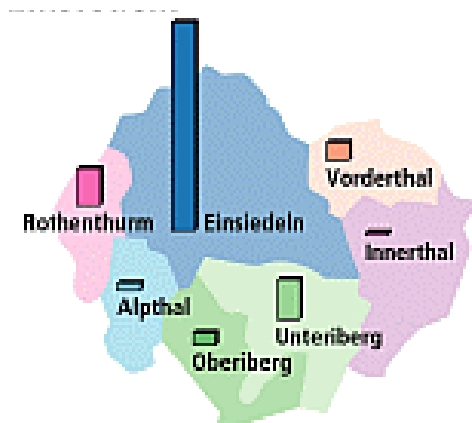
Die Region liegt im Kanton Schwyz südlich des Züricher Sees und ist über eine S-Bahn halbstündig an den Verdichtungsraum Zürich angebunden. Entsprechend entwickelt sich die Region immer mehr zu einer Wohnregion, wohingegen Arbeitsplätze mehr und mehr an die Agglomeration Zürich verloren gehen. Die derzeitige Wirtschaftsstruktur konzentriert sich auf Landwirtschaft, Tourismus, Bauwirtschaft und Holzverarbeitung.

Der regionale Entwicklungsverband ist als eingetragener Verein organisiert mit den sieben Gemeinden als Trägern und einheimischen Firmen als weitere Mitglieder. Die Delegiertenversammlung verabschiedet jährlich die geplanten und in der Region durchzuführenden Projekte. Diese ergeben sich im wesentlichen aus dem Regionalen Entwicklungskonzept II, das die Grundlage für die finanzielle Förderung nach dem IHG darstellt.

Die Aufgabenfelder umfassen demnach die Bereiche

- Wirtschaftsstandort,
- Tourismus,
- Raum und Umwelt,
- Kultur,
- Verkehr,
- (Tele-) Kommunikation und
- Region (Organisationsintern).

Karte 6 Region Einsiedeln nach Einwohnern (Gemeinde Einsiedeln = 12.000 Einwohner)



Quelle: Online im Internet: URL: <http://www.einsiedeln.ch/T/default.htm>

Leitprojekte sind dabei Dienstleistungen für einheimische Firmen (Innovationsberatung, Unterstützung bei Finanzierungsfragen, Weiterbildungsangebote, PR und Imageförderung), Aufbau einer regionalen Lebensmittelmarke ("Region Einsiedeln - hejbsch guet") sowie Gründerservice (Beratung und Information). Dabei erfolgt eine enge Kooperation mit der einheimischen Wirtschaft, die als "Wirtschaftsrat" organisatorisch in den regionalen Entwicklungsverband integriert ist. Die vorrangige Aufgabe der Geschäftsstelle (Regionalsekretariat mit einem nebenamtlichen Regionalsekretär) besteht in der Motivation und Moderation von und zwischen den regionalen Akteuren. Der Regionalsekretär übernimmt damit im wesentlichen Koordinierungsfunktionen und weniger Projektmanagementaktivitäten.

Das institutionelle Budget des Entwicklungsverbandes beläuft sich auf jährlich 175.000 sfr. Dies setzt sich zum einen aus Mitgliedsbeiträgen der Gemeinden, des Kantons und des Bundes sowie von Firmen zusammen und zum anderen aus erhobenen Bearbeitungsgebühren für erbrachte Dienstleistungen. Für Projekte werden vom Bund jährlich 6 Mio. sfr Investitionshilfen zugeteilt.

3.1.3 reson e.V.

Die Entwicklungsagentur reson e.V. entstand aus einem Diskussionsprozess zwischen IG Metall und Großbetrieben (VW und Salzgitter AG) über die Auswirkungen des Strukturwandels in der Region Südostniedersachsen. Nachdem auch das Land Niedersachsen über die Bezirksregierung Braunschweig die Notwendigkeit regionalen Handelns im Rahmen der Regionalisierung der Strukturpolitik erkannte, wurde 1994 reson gegründet. Mitglieder des Vereines sind Gewerkschaften, ca. 30 Unternehmen, die kreisfreien Städte und Landkreise, Bezirksregierung Braunschweig, vereinzelte Gemeinden sowie regionale Hochschulen. Damit handelt es sich bei reson um ein Beispiel einer Public-Private-Partnership, die als Organisationsform weiter in die Betrachtungen einbezogen werden soll. Der räumliche Wirkungskreis von reson wird projektorientiert flexibel gehandhabt, orientiert sich aber am Zweckverband Großraum Braunschweig.

Karte 7 reson-Region



Kartografie: StMLU

Quelle: Online im Internet: URL: <http://www.zukunftsregionen.de/regionen/braunschweig/index.htm>

Die Handlungsfelder von reson beziehen sich in erster Linie auf die Gestaltung des Strukturwandels in der Region und umfassen die Geschäftsfelder

- Verkehrstechnologie/Umwelt,
- Arbeitsmarkt/Qualifizierung sowie
- Projektkoordination/Technologietransfer.

Die Geschäftsstelle von reson mit ihren Mitarbeitern übernimmt dabei die Aufgaben Veranstaltungsmanagement, Netzwerkmanagement, Beratung, Information und Projektmanagement und versteht sich als Initiator und Koordinator. Wichtigste Aufgabe ist nach reson die permanente Netzwerkpflge. Die Funktion des Projektmanagements bezieht sich dabei auf den konzeptionellen Bereich, operatives Projektmanagement wird dagegen zunächst regionalen Akteuren und Institutionen überlassen. Darüber hinaus fungiert reson derzeit als Träger des regionalen Entwicklungskonzeptes für die Region Südniedersachsen, wobei eine enge Kooperation und Aufteilung der Zuständigkeiten mit dem Zweckverband Großraum Braunschweig sowie der Bezirksregierung Braunschweig erfolgt.

Als nachteilig wird von reson angesehen, daß dem Verein die notwendigen rechtlichen Kompetenzen fehlen, um Interessen durchzusetzen, was v.a. das Verhältnis mit den Kommunen betrifft. Damit ist man allein auf Überzeugungsarbeit als Durchsetzungsinstrument angewiesen. Hieraus resultiert, daß die Funktionen von reson mehr oder weniger auf initiieren und koordinieren beschränkt bleiben und die Voraussetzungen für ein intensives Projektmanagement beschränkt sind (was allerdings nicht als Nachteil angesehen wird).

Die Finanzierung von reson erfolgt zu 2/3 über Mitgliedsbeiträge und zu 1/3 über Projekteinnahmen, etwa durch die Durchführung von Projektstudien. Eine Abgeltung des Dienstleistungsangebotes erfolgt derzeit nicht, allerdings wird derzeit geprüft, inwieweit einzelne Kompetenzfelder marktfähig sind.

3.1.4 Emscher-Lippe-Agentur GmbH

Die Emscher-Lippe-Agentur GmbH entstand 1990 auf Initiative von regionalen Politikern, dem Regierungspräsidium Münster und regionalen Unternehmen als Umsetzungseinheit der Regionalkonferenz Emscher-Lippe (nördliches Ruhrgebiet mit ca. einer Million Einwohnern), der deckungsgleich mit der "Vestischen Gruppe" der Industrie- und Handelskammer Münster ist. Die Agentur wird getragen von den kreisfreien Städten Bottrop und Gelsenkirchen, zehn kreisangehörigen Städten des Landkreises Recklinghausen, der regionalen Industrie-, und Handels- sowie Handwerkskammer, 44 regionalen Unternehmen sowie einer Gewerkschaft der Emscher-Lippe-Region. Grundlage der Agentur ist mit der Regionalkonferenz ein Netzwerk, das durch das Land NRW verbindlich im Rahmen der Regionalisierung der Strukturpolitik gefordert wurde. Von Bedeutung für die vorliegende Untersuchung ist dieses

Modell, weil die Initiative zur Bildung und Zusammensetzung der Regionalkonferenz wesentlich von der Regionalplanung ausging, eine Option, die auch für eine Implementation des Programms Regionalmanagement in Bayern offengehalten werden soll.

Der Schwerpunkt der Kernaufgaben liegt in der Vermarktung des Standortes Emscher-Lippe nach außen sowie in der Steuerung der Flächenentwicklung, wobei auch Projekte in den Bereichen Kultur und Freizeit bearbeitet werden. Eine Aufgabenteilung besteht mit den Städten und der Industrie- und Handelskammer, die in erster Linie für die Bestandspflege im Rahmen der Wirtschaftsförderung zuständig sind. Aushängeschild des Standortmarketing ist die Standortinitiative "ChemSite", ein von einem Privatunternehmen sowie dem Land Nordrhein-Westfalen forciertes Büro zur Vermarktung von Industrieflächen für die Chemieindustrie im Sinne eines Verbundkonzeptes. Weiterhin fungiert die Agentur als Geschäftsstelle für die Erarbeitung eines regionalen Entwicklungskonzeptes im Auftrag der Regionalkonferenz. Die wahrgenommenen Funktionen belaufen sich auf

- Projektmanagement,
- Netzwerkmanagement,
- Information,
- Beratung und
- Veranstaltungsmanagement.

Karte 8 Emscher-Lippe-Region



Quelle: Online im Internet: URL: <http://www.ela-online.de/htm/karten.htm#staedte>

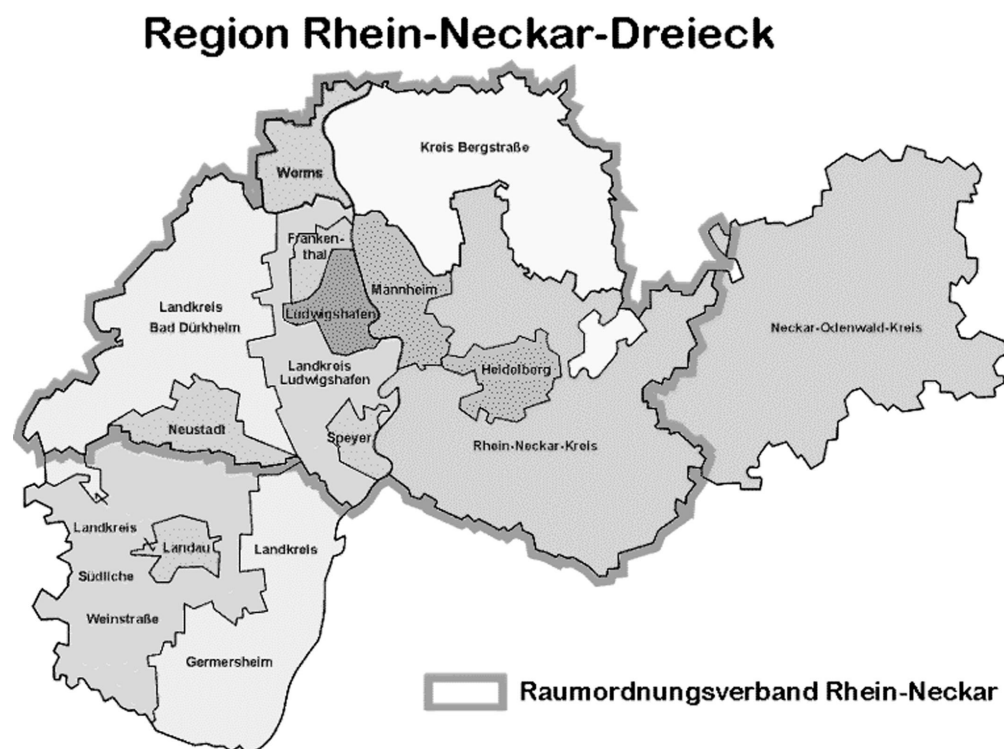
Eine enge Vernetzung besteht mit der Regionalkonferenz, für die Stellungnahmen, Gutachten und andere Auftragsarbeiten erbracht werden, womit die Agentur also auch als eine Art regionale Geschäftsstelle für die Regionalkonferenz fungiert.

Zur Finanzierung der Agentur existieren verschiedene Quellen. Feste Einnahmen ergeben sich durch Gesellschafterbeiträge (37 %), der Rest wird eigenerwirtschaftet und ergibt sich aus Landesbeauftragungen (26 %; z. B. Erstellung eines Regionalen Entwicklungskonzeptes) und Projektentwicklungen (37 %). Von Seiten der Agentur wird darauf hingewiesen, daß die Eigenerwirtschaftung ein wichtiger Bereich ist, um im Sinne des Eigenengagements regionale Kompetenz aufzubauen. Dies ist notwendig, da alle fünf Jahre von den 12 Räten der beteiligten Gebietskörperschaften und den Unternehmen über das weitere Bestehen der Agentur entschieden wird, und dementsprechend auch Erfolge nachgewiesen werden müssen.

3.1.5 Raumordnungsverband Rhein-Neckar

Der Raumordnungsverband Rhein-Neckar ist ein seit 1970 bestehender grenzüberschreitender Zusammenschluß zwischen den Ländern Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Hessen im Rhein-Neckar-Dreieck und dient in erster Linie der grenzüberschreitenden Koordination raumplanerischer Belange. Mitglieder sind der Landkreis Bergstraße, der Regionalverband Unterer Neckar sowie die Planungsgemeinschaft Rheinpfalz.

Karte 9 Verbandsgebiet des Raumordnungsverbandes Rhein-Neckar



Quelle: Online im Internet: URL: <http://www.region-rhein-neckar-dreieck.de/fakten/region.gif>

Zur Abstimmung raumrelevanter Belange im Verdichtungsraum Rhein-Neckar stellt der Raumordnungsverband einen eigenen Raumordnungsplan auf, soll aber auch Aktivitäten im Bereich der

- Wirtschaftsförderung und des Standortmarketings,
- integrierten Verkehrsplanung,
- Sicherung und Verbesserung der Umweltqualität,
- Optimierung der Abfallwirtschaft,
- Realisierung von Wohnungsbau- und Gewerbeschwerpunkte,
- Entwicklung von regionalen Naherholungs- und Freizeitzentren sowie
- Informations- und Kommunikationstechniken

koordinieren und initiieren.

Umsetzungsaktivitäten übernimmt der Verband trotz einer hauptamtlichen Geschäftsführung mit eigenem Mitarbeiterstab bislang wenig, allerdings wurde in einer Satzungsänderung vom März 1998 der Umsetzung von Maßnahmen im Rahmen der angegebenen Bereiche ein größerer Stellenwert eingeräumt. Aufgrund seiner Kompetenzen v.a. im Bereich ÖPNV und Abfall war aber der Raumordnungsverband bereits in die Umsetzung von Maßnahmen einbezogen und unterhält hierzu die Zweckverbände ZARN (Abfallwirtschaft) und ZRN (Verkehrsverbund Rhein-Neckar) sowie RND für das regionale Standortmarketing.

Während die Aufgaben der Planungsabstimmung zukünftig als weniger relevant erachtet werden, nehmen die Aufgaben des Projektmanagements zukünftig zu. Im Gespräch ist die Bildung einer eigenen Organisation, da der Raumordnungsverband als Zweckverband als zu wenig flexibel für die Wahrnehmung eines effizienten Regionalmanagements angesehen wird. Allerdings wird aufgrund des hohen Finanzaufwandes der Nutzen des Raumordnungsverbandes an sich in Frage gestellt. Das Fortbestehen wird demnach zukünftig wesentlich davon abhängen, inwieweit es dem Verband gelingt, seinen Mitgliedern die Notwendigkeit eines regionalen Projektmanagements zu vermitteln.

3.1.6 Regionale Planungsgemeinschaft Havelland-Fläming

Die Regionalplanungsstelle der Regionalen Planungsgemeinschaft Havelland-Fläming hat 1997 als erste Planungsregion in Brandenburg einen Regionalplan aufgestellt und 1998 verabschiedet. Laut Regionalplanungsgesetz¹¹⁷ von Brandenburg ist die Regionalplanung nach baden-württembergischen Vorbild organisiert. Mitglieder sind danach Landkreise und Gemeinden.

¹¹⁷ Da die Regionalplanung im Landesplanungsgesetz von Brandenburg nicht verankert wurde, existiert ein eigenes Regionalplanungsgesetz.

Bereits parallel zur Erarbeitung des Regionalplans fungiert die Regionalplanungsstelle auch im konkreten Projektmanagement als Koordinator und Initiator. So wurde die Teilnahme am Bundeswettbewerb "Regionen der Zukunft" konzeptionell begleitet. Im Mittelpunkt stehen dabei die Pilotprojekte

- Versorgungsschwerpunkte im ländlichen Raum,
- Kulturbrücken und Naturdörfer und
- regionale Grünzüge,

die sich an den Zielen und Maßnahmen des Regionalplans anlehnen. Daneben versteht sich die Regionalplanungsstelle als fachlicher und technischer Berater für regionale Akteure.

Karte 10 Planungsregion Havelland-Fläming



Quelle: Online im Internet: URL: <http://www.havelland.flaeming.de>

Die Inhalte des Regionalplans berücksichtigen in hohem Maße Anforderungen einer raum- und umweltverträglichen Entwicklung. Zu deren Umsetzung wird auch auf informelle Instrumente wie Projektmanagement zurückgegriffen, mit denen Akteure vor Ort zur Umsetzung angeregt und von den Zielen der Regionalplanung begeistert werden sollen. Die Erfahrungen der regionalen Planungsstelle, als "Moderator" tätig zu sein, sind noch sehr gering. Kennzeichnend ist allerdings eine positive Resonanz auf Seiten der Gemeinden und Städte, wohingegen die Landkreise als Träger der

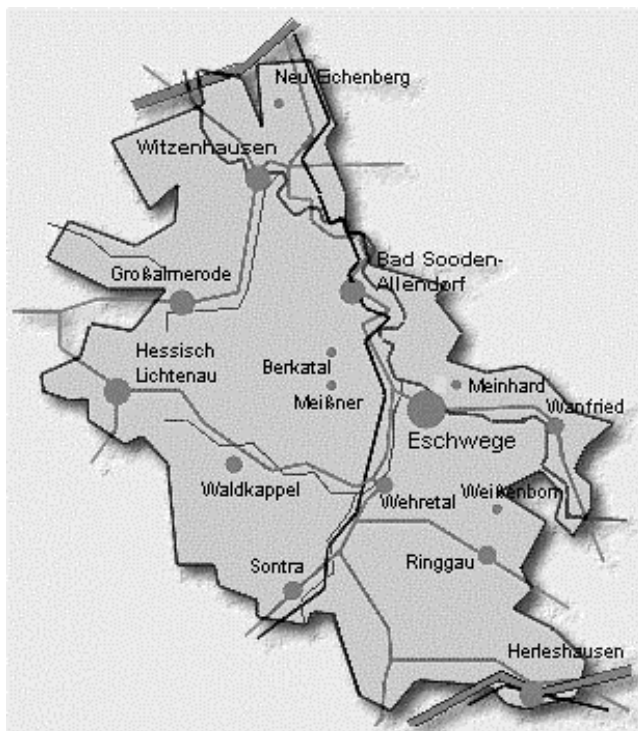
regionalen Planungsgemeinschaft die kommunalisierte Regionalplanung abschaffen und in ihren Wirkungskreis überführen wollen. Für eine eigene Kreisentwicklung bestehen aber in Brandenburg nicht die gesetzlichen Voraussetzungen.

Die Finanzierung des Regionalmanagements als Aufgabe der regionalen Planungsgemeinschaft ist nicht gesichert. Nach dem Landesplanungsgesetz trägt das Land lediglich die zur Erfüllung der Pflichtaufgaben (v.a. Erstellung des Regionalplans) anfallenden Kosten. Da Regionalmanagement eine zusätzliche freiwillige Aufgabe darstellt, ist eine staatliche Finanzierung bislang nicht gegeben.

3.1.7 Verein für eigenständige Regionalentwicklung Werra-Meißner e.V.

Der Verein für eigenständige Regionalentwicklung Werra-Meißner e.V. entstand 1994 auf Initiative des Arbeitskreises Open Flair zusammen mit dem Landkreis Werra-Meißner aufgrund der Notwendigkeit, die Kreisentwicklung aktiv und im Sinne von bottom-up-Prozessen zu gestalten. Nach Durchführung eines Workshops und einer Entwicklungswerkstatt unter breiter Beteiligung regionaler Akteure formierte sich ein eingetragener Verein, der von verschiedenen Gemeinden, dem Landkreis, IHK, Kreishandwerkerschaft, Kirchen, Gewerkschaften, Wirtschaftsförderungs GmbH, gesellschaftlichen Gruppierungen und Verbänden getragen wird. Regionalmanagement wird also in diesem Fallbeispiel von einer Vielzahl öffentlicher, privater und gesellschaftlicher Akteure getragen.

Karte 11 Werra-Meißner-Kreis



Quelle: Online im Internet: URL: <http://www.werra-meissner.de/gemeinden>

Auslöser war weiterhin die Möglichkeit, als LEADER-Aktionsgruppe anerkannt zu werden, womit eine enge Beziehung zu der ländlichen Regionalentwicklung der EU

und des Landes Hessen hergestellt wurde. Die Begrenzung des räumlichen Wirkungskreises auf den Landkreis Werra-Meißner wird im konkreten Projektmanagement flexibel gehandhabt und ggf. auf Nachbarregionen ausgeweitet.

Die Aufgabenfelder entsprechen einer integrierten Regionalentwicklung und umfassen

- Landwirtschaft,
- Tourismus,
- Kultur,
- Kulturlandschaft und
- Arbeitsmarkt¹¹⁸.

Die wahrgenommenen Funktionen werden von der Vereinsgeschäftsführung mit Netzwerkmanagement, aktivieren, organisieren und informieren angegeben. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Aktivierung der regionalen Akteure und Bürger zum eigenen Projektmanagement, was im Sinne von LEADER II und dem Konzept der eigenständigen Regionalentwicklung erfolgt. Ein eigenes Projektmanagement wird daher nicht durchgeführt. Im täglichen Handeln erfolgt projektabhängig eine enge Abstimmung mit dem zuständigen Amt für Regionalentwicklung und Landwirtschaft, das für das Programmmanagement von LEADER II und dem Hessischen Regionalprogramm zuständig ist. Diese Kooperation wird als sehr konstruktiv bezeichnet.

Die Finanzierung des Vereins erfolgt zu je 45% über die EU und das Land Hessen sowie über Mitgliedsbeiträge und einer ABM-Förderung durch die Bundesanstalt für Arbeit. Damit ergibt sich eine hohe Abhängigkeit von externen Finanzierungsquellen, die zu einer instabilen Lage des Vereines führt. So ist das Fortbestehen gefährdet, da sich auf großräumigerer Ebene das Regionalforum Nordhessen in Gründung befindet und eine Neuorientierung des Regionalmanagements in der gesamten Region ansteht. Da die Tätigkeiten vom Verein selbst als Nischentätigkeit bezeichnet wird, sind die Aktivitäten trotz der breiten Unterstützung regionaler Akteure scheinbar nicht wirkungsvoll genug, um das eigene Fortbestehen nachhaltig zu sichern.

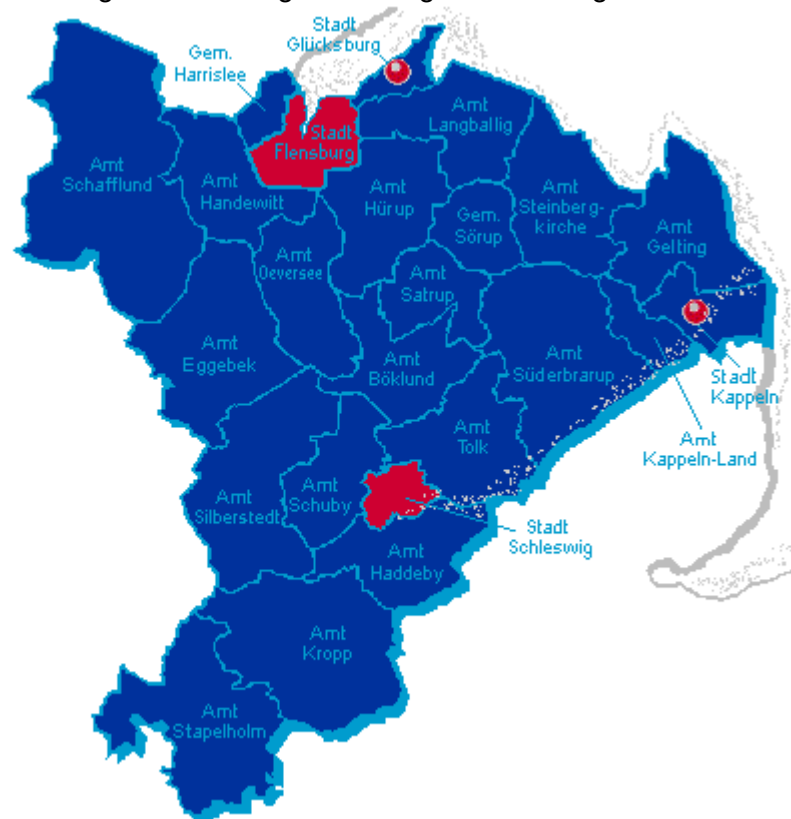
3.1.8 Wirtschaftsförderungs- und Regionalentwicklungsgesellschaft Flensburg/Schleswig mbH

Die Wirtschaftsförderungs- und Regionalentwicklungsgesellschaft Flensburg/Schleswig mbH (WiREG) ist eine Initiative des Kreises Flensburg-Schleswig und stellt die Nachfolgeorganisation der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung des Kreises dar. Nach einer Restrukturierung fungiert die WiREG als regionale Einrich-

¹¹⁸ Der Landkreis Werra-Meißner unterhält eine eigene Wirtschaftsförderung GmbH, weshalb das Aufgabengebiet Wirtschaft nur randlich wahrgenommen wird.

tung, da neben dem Landkreis auch die kreisfreie Stadt Flensburg sowie sämtliche Ämter und Gemeinden des Landkreises Gesellschafter sind. Als private Gesellschafter sind darüber hinaus die regionalen Sparkassen beteiligt. Die Gesellschafteranteile verteilen sich zu 43 % auf die Stadt Flensburg, 17 % Kreis Flensburg-Schleswig, Ämter, Städte und Gemeinden 25 %, Sparkassen je 5 % und einen Zweckverband mit 4 %. Auch bei diesem Fallbeispiel handelt es sich damit um die Form einer regional verankerten Public-Private-Partnership, in der die Ämter und Kommunen als wichtige Akteure bei der Umsetzung von Projekten ebenfalls als Träger im Regionalmanagement involviert sind.

Karte 12 Lage der Region Flensburg/Schleswig in Schleswig-Holstein



Quelle: online im Internet: URL: http://www.wireg.de/standorte/abfr_stk.htm

Schwerpunkte der Tätigkeit sind Maßnahmen der Wirtschaftsförderung, Flächenmanagement und Innovationsmanagement. Von der Stadt Flensburg wurde der WiREG die Geschäftsführung von Hafen und Flugplatz Flensburg übertragen. Die WiREG ist gleichzeitig Geschäftsstelle für die Umsetzung des Regionalprogramms des Landes Schleswig-Holstein und lässt in dieser Funktion derzeit ein REK erarbeiten. In der Projektsteuerungsgruppe des REK ist neben regionalen Akteuren u.a. die Landesplanung Schleswig-Holstein vertreten.

Die wahrgenommenen Funktionen der WiREG belaufen sich auf

- Kontaktmanagement,
- Information,

- Beratung,
- Veranstaltungsmanagement und
- Projektmanagement.

Die WiREG finanziert sich zu je 50 % durch Eigenfinanzierung sowie ein kommunales Umlagesystem (DM 1,50 / Einwohner, 1999). Eigeneinnahmen ergeben sich bspw. aus der Vermietung des eigenen Technologiezentrums und aus den erbrachten Dienstleistungen im Rahmen des Flugplatz- und Hafenmanagements. Die kommunalen Beiträge empfindet die WiREG als sehr motivationssteigernd und akzeptanzstiftend bei den beteiligten Kommunen. Dadurch wird gleichzeitig die Arbeit der WiREG regelmäßig gegenüber den finanzierenden Gesellschaftern rechenschaftspflichtig, was wiederum für die WiREG selbst motivationssteigernd wirkt.

Für die Zukunft zeichnet sich ab, dass die WiREG mit der Vergabe von Mitteln des Regionalprogramms betraut werden soll, so dass die Aufgaben der querschnittsorientierten Regionalentwicklung zunehmen werden.

3.1.9 PAMINA als grenzüberschreitendes Modell innerhalb der EU

Die Arbeitsgemeinschaft PAMINA (Palatinat - Mittlerer Oberrhein - Nord Alsace) stellt einen Zusammenschluß der Teilräume Südpfalz (Rheinland-Pfalz), Mittlerer Oberrhein (Baden-Württemberg) und Nordelsass (Arrondissements Haguenau und Wissenbourg, Frankreich) mit rund 1,5 Mio. Einwohnern dar. Entstanden ist die Idee der grenzüberschreitenden Kooperation durch die regionale Politik und Verwaltung vor dem Hintergrund der unübersehbaren Verflechtungen der jeweiligen Teilräume. Träger dieser losen Kooperation, die bislang über keine eigene Rechtsform verfügt, sind die Länder Rheinland-Pfalz und Baden-Württemberg, die Planungsgemeinschaft Rheinpfalz, der regionale Planungsverband Mittlerer Oberrhein, Frankreich, das Elsass sowie das Departement Bas-Rhin.

Die Hauptaufgabenfelder beziehen sich auf die zentralen regionalen Verflechtungstatbestände und umfassen im Rahmen des INTERREG-Programmmanagements

- Immobilienmarkt/Wohnen,
- Wirtschaft/Arbeitsmarkt/Standorte für Gewerbegebiete sowie
- Verkehr und Umwelt.

Daneben fungiert das PAMINA-Büro als zentrales Informations- und Beratungszentrum für grenzüberschreitende Fragen und ist damit auch als Bürgeranlaufstelle gedacht. Die funktionalen Schwerpunkte werden von PAMINA mit Informations-, Beratungs- und Projektmanagement angegeben. Das Projektmanagement bezieht sich dabei in erster Linie auf die Funktion als Bündelstelle für Projektanträge der EU-Gemeinschaftsinitiative INTERREG. Ein eigenes operatives Projektmanagement ist aufgrund der bislang fehlenden eigenen Rechtsform kaum durchzuführen.

Karte 13 Grenzüberschreitender Kooperationsraum PAMINA



Quelle: Online im Internet: URL: <http://www.regio-pamina.org/Seiten/willkommen.htm>

Die institutionelle Finanzierung wird über die beteiligten Träger geregelt. Hinsichtlich der Personalkosten ist anzumerken, dass das Personal für Projektmanagement von den jeweiligen Teilräumen abgestellt wird und damit auch unterschiedliche dienstrechtliche Regelungen wirksam sind. Projektkosten fallen für die PAMINA nicht an, Projekte werden zu je 50 % durch INTERREG und dritte Projektträger finanziert.

Zukünftig ist angestrebt, PAMINA als Zweckverband stärker zu institutionalisieren, um auch verstärkt im operativen Projektmanagement tätig werden zu können.

3.2 Zusammenfassende Wertung der Fallbeispiele

Versucht man auf dem Wege einer ergebnisorientierten Zusammenschau der betrachteten Fallbeispiele eine Wertung im Sinne einer Typisierung anzustellen, so erweist sich dies als schwieriges Unterfangen, da sich einerseits die Frage nach einem gültigen Bewertungsmaßstab stellt (z. B. Initiierung, Organisation, Finanzierung), und andererseits die Beispiele innerhalb möglicher Bewertungsmaßstäbe äußerst heterogen aufgebaut sind. Allerdings verbleibt die Möglichkeit, die Beispiele hinsichtlich ihrer Eignung zur Formulierung des Politikprogramms Regionalmanagement als Programm der Landesplanung im Sinne der Aufgabenstellung zu unterscheiden. Dabei kristallisierten sich vier Aspekte als weiterführend für die Diskussion heraus:

- die Initiierung,
- der räumliche Wirkungskreis,
- der Einbezug staatlicher Ebenen sowie
- die Finanzierung.

3.2.1 Initiierung

Die Initiierung wird deshalb herausgegriffen, da eine koordinierende Funktion von Seiten der Landesplanung notwendig ist, um Regionalmanagement als landesplanerisches Programm auf alle Teilräume eines Landes anwenden zu können. Dabei zeigt sich, dass die Mehrzahl der Fallbeispiele zwar durch regionale Initiativen aufgrund konkreter räumlicher Problemlagen zustande kamen, dass diese jedoch teilweise im Verlauf des Entwicklungsprozesses durch staatliche Koordination begleitet werden und in landesentwicklungspolitische Konzepte integriert sind. Dies trifft speziell auf die Emscher-Lippe-Agentur GmbH, PAMINA und reson e.V. zu. Diese Beispiele sind auch in der laufenden Arbeit organisatorisch oder projektbezogen stark mit staatlichen Stellen, in erster Linie der Landesentwicklung sowie der Wirtschafts- und Strukturpolitik, verbunden. In eingeschränktem Maße gilt dies ebenso für den Regionalen Planungsverband Havelland-Fläming sowie den VfR Werra-Meißner e.V., doch ist deren Verbindung mit staatlichen Instanzen in erster Linie über finanzielle Unterstützungsleistungen (z. B. Hessisches Regionalprogramm) gegeben. An diesen Beispielen zeigte sich deutlich, dass das Fortbestehen der Entwicklungsprozesse stark von diesen externen Finanzierungsquellen abhängig ist. Dies ist auch der Fall beim EU-Regionalmanagement Oststeiermark, dem Entwicklungsverband Einsiedeln und dem Raumordnungsverband Rhein-Neckar, also staatlich initiierten Modellen des Regionalmanagements. Staatliche Interessen allein über finanzielle Unterstützungsleistungen zu verfolgen, erscheint daher langfristig als nicht ausreichende Strategie. Das Vorhandensein einer regionalen Initiative erwies sich in den Beispielen als wichtige Voraussetzung für das Funktionieren von Regionalmanagementansätzen. Grundbedingung sind dabei ein konkreter Problembezug sowie breit getragene Prozesse, die etwa beim Entwicklungsverband Einsiedeln oder der Emscher-Lippe-Agentur als Erfolgsfaktor gesehen werden.

3.2.2 Räumlicher Wirkungskreis

Zieht man den räumlichen Wirkungskreis als ein weiteres Bewertungskriterium für Regionalmanagement als landesplanerisches Programm heran, so müßte ein Weg zwischen der Ebene der Landkreise und einem begrenzten "Identitätsraum", der zur Aktivierung und Verbundenheit regionaler Akteure beiträgt, gefunden werden. Beispiele wie VfR Werra-Meißner oder WiREG Flensburg/Schleswig können als Formen der Kreisentwicklung angesehen werden und würden daher nicht den Zielen einer Stärkung der Regionen im europäischen Wettbewerb entsprechen. Dies gilt umso mehr für Teilräume wie den Entwicklungsverband Einsiedeln, die lediglich kleinräumig agieren. Alle diese Beispiele fallen aber trotzdem in Förderkulissen der EU bzw. staatlicher Programme, weshalb diese Regionsgrößen speziell im Bereich des Projektmanagements durchaus ihre Berechtigung finden und Erfolge aufweisen können. Geht es aber um die Aufgabe des Standortmarketings, so erweisen sich

neben der WiREG Flensburg/Schleswig großräumigere Beispiele wie die Emscher-Lippe-Agentur oder reson e. V. als vorteilhafter bzw. spezialisierter. Es zeigte sich, dass die großräumigeren Beispiele - mit Ausnahme des Regionalen Planungsverbandes Havelland-Fläming - ihre Kernkompetenzen speziell im Bereich der Wirtschafts- und Strukturförderung sowie im Standortmarketing besitzen. Demnach könnte eine Schlussfolgerung lauten, dass beide Regionsebenen ihre Berechtigung haben und u.U. parallel installiert werden könnten, wobei der kleinräumigeren Variante eher das Prädikat eines querschnittsorientierten landesplanerischen Instruments zukommt. Zu beachten wird sein, wie die großräumigeren Beispiele Emscher-Lippe-Agentur oder reson e.V. mit ihrer Rolle als Träger bzw. Koordinatoren regionaler Entwicklungskonzepte umgehen und deren Umsetzung zukünftig als weitere Kernkompetenz aufbauen können.

3.2.3 Einbezug staatlicher Ebenen

Der Einbezug staatlicher Ebenen in die vorgestellten Modelle soll sich im Rahmen der hier diskutierten Thematik auf die projektorientierte oder organisatorische Integration der Landes- bzw. Regionalplanung beziehen. Danach ist festzustellen, dass sich diese im wesentlichen an die Politiken der rahmensetzenden Länder anlehnt. Das Beispiel Emscher-Lippe-Agentur etwa ist über die Teilnahme an der Regionalkonferenz Emscher-Lippe sowie ihrer Funktion als Dienstleister für die Regionalkonferenz stark mit der Bezirksregierung Münster verbunden. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass die Initiative zur Gründung der Agentur wesentlich vom Regierungspräsidium mitgetragen wurde, folglich "von Geburt an" Verbindungen bestanden. Gleiches gilt für reson e.V., bei dessen Gründung die Bezirksregierung Braunschweig maßgeblichen Anteil hatte. Beide Beispiele zeigen sehr deutlich, dass für die Aufgaben eines regionalen Projektmanagements eigene privatrechtliche Einrichtungen geschaffen wurden, die nicht zuletzt aufgrund der Einbeziehung der privaten Wirtschaft eine hohe Schlagkraft aufweisen, aber durchaus von der Initiativfunktion staatlicher Ebenen profitierten. Im Falle von PAMINA und dem regionalen Planungsverband Havelland-Fläming wird das Projektmanagement durch öffentlich-rechtliche Organisationsformen (bzw. im Falle von PAMINA zum Zeitpunkt der empirischen Erhebung im Jahr 1998 von keiner!) durchgeführt, was von den jeweiligen Beispielen aber immer als Nachteil angesehen wurde. Die Gründung von privatrechtlichen Organisationen wird daher angestrebt. Eine solche Strategie wird bereits vom Raumordnungsverband Rhein-Neckar verfolgt. Um die Aufgaben des Standortmarketings wahrnehmen zu können, wurde eine eigene Organisation gegründet und aus dem Verband ausgelagert. Voraussetzung hierfür dürfte aber auch die Organisation des Planungsverbandes nach dem baden-württembergischen Landesplanungsgesetz sein, der den dortigen Raumordnungsverbänden hohe Autonomie und Schlagkraft beimisst.

Eine interessante Konstellation in bezug auf die Einbeziehung staatlicher Stellen zeigten das Beispiel VfR Werra-Meißner. Hier werden Landesinteressen einerseits über institutionelle und projektbezogene Fördermittel verfolgt, andererseits aber erfolgt eine intensive Kooperation mit staatlichen Mittelbehörden (HLRL und ÄRLL), die für den administrativen Teil der regionalen Entwicklungsprozesse zuständig sind (v.a. Fördermittelverwaltung). Die ÄRLL fungieren damit als Schnittstellen zwischen Landesinteressen und den Notwendigkeiten zu einem flexiblen Projektmanagement auf regionaler Ebene. Die Zusammenarbeit wird von VfR Werra-Meißner als intensiv und kooperativ bezeichnet. Eine ähnliche Kooperation konnte beim Beispiel des EU-Regionalmanagements Oststeiermark festgestellt werden. Hier herrscht eine intensive Kooperation mit der Landesverwaltung der Steiermark. Richtungsweisend ist dieses Kooperationsmodell dahingehend, dass sich sowohl die Verwaltung als auch das Regionalmanagement so auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren können.

3.2.4 Finanzierung

Was nun als letzten Bewertungsmaßstab die Finanzierung der Modelle angeht, so konnte bereits darauf hingewiesen werden, dass speziell eine staatliche institutionelle Förderung kurzfristig zwar zur Einrichtung von Regionalmanagementorganisationen führen kann, langfristig jedoch zu hohen Abhängigkeiten der Region von staatlichen Leistungen führen dürfte, die die Organisationen anfällig für veränderte Finanzierungsrahmenbedingungen machen. Es wurde deutlich, dass gerade diejenigen Modelle, die sich durch Beiträge der Region (z. B. Mitgliedsbeiträge, Umlagen) sowie durch eigenerwirtschaftete Mittel tragen, sich verstärkt um die organisatorische und sachliche Weiterentwicklung ihrer Organisation kümmern können (z. B. Emscher-Lippe-Agentur, WiREG Flensburg/Schleswig, reson), während Modelle, die stark von staatlichen finanziellen Leistungen abhängen, aufgrund auslaufender Förderungen zunächst den Fortbestand ihrer Einrichtung sichern müssen (z. B. VfR Werra-Meißner, EU-Regionalmanagement Oststeiermark). Durch übermäßige staatliche Förderung, wie es etwa im Land Hessen der Fall ist, kann eine regionale Subventionsmentalität entstehen, die die Vorteile des Regionalmanagements zwar gerne nutzt, eigene Leistungen aber nur ungern erbringt. Auch im Falle von Regionalmanagementansätzen, die innerhalb administrativer Grenzen durchgeführt werden, kann nicht von einer langfristig angelegten Finanzierung gesprochen werden. Sowohl im Falle des Raumordnungsverbandes Rhein-Neckar als auch des regionalen Planungsverbandes Havelland-Fläming ist die Finanzierung nicht gesichert. Im Fall von Havelland-Fläming liegt dies daran, dass Regionalmanagement keine gesetzlich verankerte Pflichtaufgabe des Verbandes ist und daher auch nicht durch das Land finanziert werden soll. Es stellt sich gerade an diesem Beispiel die Frage, ob der relativ starre rechtliche und administrative Rahmen des staatlichen Gefüges geeignet ist, um die geforderten flexiblen Aufgaben wahrnehmen zu können. Im Falle von

PAMINA findet ein Prozess statt, der beide Finanzierungsvarianten (staatlich oder eigenfinanziert) durchläuft. Nachdem EU- und staatliche Mittel bislang zur institutionellen Finanzierung beigetragen haben, wird derzeit eine Lösung von diesen Quellen, verbunden mit einer stärkeren regionalen Eigenfinanzierung beabsichtigt. Voraussetzung dafür dürfte sein, inwieweit es gelingt, die regionalen Finanzierungspartner vom Nutzen des Regionalmanagements zu überzeugen, womit sich hier wiederum Querbeziehungen zur Notwendigkeit regionalspezifischer und verbindender Problemlagen ergeben.

Was die Projektfinanzierung betrifft, so sind es in erster Linie kleinräumige Modelle, die auf EU- und Landesmittel zurückgreifen, während die großräumigeren Beispiele wie reson e. V. oder Emscher-Lippe-Agentur auch Drittmittel einwerben. Für die kleinräumigeren Beispiele ergeben sich damit wiederum hohe Unsicherheiten und Abhängigkeiten von den Politiken der EU und des jeweiligen Landes. Erwähnt werden sollen in diesem Zusammenhang die Regionalprogramme der Länder Hessen und Schleswig-Holstein. Diese sind als Kofinanzierungsinstrumente zu den EU-Regionalfonds gedacht und verbinden verschiedene sektorale Förderinstrumente zu einem integrierten Förderprogramm. Dadurch wird der Aufbau regionaler Akteursnetzwerke erleichtert und eine integrierte Regionalentwicklung gefördert. Gerade im Falle von Hessen erfolgt dabei über die ÄRLL eine effiziente und problemnahe Mittelvergabe.

3.2.5 Fazit

Fasst man nun die vorangegangene Diskussion der einzelnen Bewertungskriterien zusammen, so sind Typisierungen kaum zu treffen. Kleinräumige Beispiele wie VfR Werra-Meißner, Entwicklungsverband Einsiedeln oder EU-Regionalmanagement Oststeiermark erweisen sich zwar als effiziente, querschnittsorientiert agierende und räumlich fest verankerte Modelle, allerdings mit hohen Abhängigkeiten von externen Finanzierungsquellen. Eine regionale Eigenfinanzierung ist demnach als mittel- bis langfristiges Ziel nach einer staatlichen Anschubleistung anzustreben. Die Rolle staatlicher Instanzen in regionalen Entwicklungsprozessen ist nach dem Stichwort der "kommunal-staatlichen Partnerschaft" als partnerschaftlich, unterstützend und motivierend einzustufen. Es ist zu diskutieren, ob die Regionalplanung oder regionale Planungsverbände selbst im Regionalmanagement aktiv werden sollten oder mit ihren Kernkompetenzen die Bildung eines Regionalmanagements anregen. Letztendlich konnten aus den dargestellten Beispielen "good practices" zu Einzelthemen herausgearbeitet werden, die allerdings in tiefergehenden Diskussionen im Rahmen der Gruppendiskussion noch zu konkretisieren sein werden.

4. Vertiefende Analyse von “good practices” im Rahmen einer Gruppendiskussion

Nachdem nun erste Erfahrungen hinsichtlich der Gestaltung des Politikprogramms “Regionalmanagement” sowohl konzeptionell als auch empirisch ausgearbeitet wurden, sollen darauf aufbauend im folgenden die Erfahrungen einzelner “good practices”, die für die vorliegende Problemstellung als besonders geeignet erschienen, vertiefend analysiert werden. Um zwischen den einzelnen, noch auszuwählenden “good practices” Querbeziehungen zu berücksichtigen und einzelne Aussagen zu fundieren, wird als empirische Methodik die Gruppendiskussion gewählt. Im Gegensatz zu Expertengesprächen, in denen die Erfahrungen isoliert voneinander aufgenommen werden, können im Rahmen von Gruppendiskussionen mit mehreren “good practices” Einzelaussagen mit den Erfahrungen anderer Ansätze direkt rückgekoppelt werden. Dies ist insofern von Bedeutung, als die Diskussion auch zwischen den einzelnen ausgewählten “good practices” möglich und damit u.a. auch Rückschlüsse auf die jeweils gültigen Rahmenbedingungen, unter denen sich empirisch bewährte Sachverhalte zeigen, möglich werden.

Ferner soll die Gruppendiskussion als Teilschritt des Politikformulierungsprozesses die Möglichkeit bieten, die Implementationsakteure direkt einzubinden. Ziel ist es, ein gemeinsames Verständnis zum Regionalmanagement aufzubauen und die Möglichkeit zu bieten, die „good practices“ mit den Erfahrungen und Interessen der Implementationsakteure rückzukoppeln. Damit kann auch gewährleistet werden, dass als „good practices“ erachtete Modelle bei Implementationsträgern oder –adressaten ggf. nicht als solche anerkannt werden.

4.1 Thematische Eingrenzung der Gruppendiskussion

Als erster Schritt zur Vorbereitung sind auf konzeptionellem Wege thematisch-inhaltliche Schwerpunkte für die Gruppendiskussion zu setzen. Die Schwerpunkte bestimmen sich einerseits nach den herausgearbeiteten Erfahrungen mit dem Instrument Regionalmanagement, andererseits aber wesentlich auch nach den Notwendigkeiten, die Regionalmanagement im konkreten Anwendungsfall zu leisten hat. Zu beachten sind dabei der strukturelle Aufbau des Regionalmanagements sowie das konkrete Managementhandeln. Die Diskussion dieser einzelnen Aspekte schließt jeweils mit zentralen Fragestellungen ab, die in der Gruppendiskussion mit den Vertretern der “good practices” behandelt werden sollen.

4.1.1 Struktureller Aufbau des Regionalmanagements

Der strukturelle Aufbau des Regionalmanagements und seine Einbindung in das staatliche Gefüge der Landesplanung stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor dar, der

auch im Mittelpunkt von Evaluierungen politischer Programme steht¹¹⁹. Die Teilbereiche, die es hierbei zu berücksichtigen gilt, können dabei unter Rückgriff auf die bisherigen Ausführungen und vorliegende Arbeiten folgendermaßen festgelegt werden:¹²⁰

- Initiierung des Regionalmanagements,
- räumlicher Wirkungskreis,
- Zielbezug des Regionalmanagements,
- Fähigkeit zur Flexibilität bei sich ändernden Rahmenbedingungen,
- Fragen der Organisation (Einbindung regionaler Akteure, institutionelle Einbindung, Führungsinstrumente),
- Aufgaben und Funktionen und
- Finanzierung.

4.1.1.1 Initiierung des Regionalmanagements

In einem ersten Punkt ist zu diskutieren, wie und durch wen Regionalmanagement entsteht. So hat gerade im vorliegenden Fall die Landesplanung ein besonderes Interesse am Instrument Regionalmanagement. Damit stellt sich die Frage, ob Regionalmanagement staatlich initiiert oder "verordnet" werden kann. Diese Frage ist nicht eindeutig zu beantworten. Einerseits sollen mit Regionalmanagement staatliche landes- und regionalplanerische Ziele einer Umsetzung zugeführt werden, andererseits ist man dabei – wie nicht zuletzt die untersuchten Fallbeispiele zeigten - auf die Mitwirkung der regionalen (Umsetzungs-) Ebene angewiesen, um die entsprechenden Umsetzungserfolge erzielen zu können. Um die regionale Ebene zu gewinnen, wurden bereits die Vermittlung von konkretem Nutzen des Regionalmanagements (z. B. Geld, Lösung von regionalen Problemen) einerseits, und die Mitgestaltungsmöglichkeiten als Anreize andererseits herausgearbeitet.

Die Vermittlung von konkretem Nutzen war 1974 z. B. wesentlicher Bestandteil des Investitionshilfegesetzes für Berggebiete (IHG) in der Schweiz. Hier wird Regionalmanagement von Seiten des Bundes gefordert, damit Berggebiete Finanzmittel erhalten. Die offene Frage dabei ist, ob angesichts geringerer Finanzspielräume Regionalmanagement flächendeckend im Sinne eines landesplanerischen Instruments finanziert werden kann.

Mitgestaltungsmöglichkeiten ergeben sich v.a. bei kommunalen/regionalen Initiativen (z. B. Vereine für eigenständige Regionalentwicklung in Hessen oder Niedersachsen), die sich oftmals aus einer konkreten Problemorientierung heraus entwickeln. Solche Initiativen entstehen nach den Prinzipien der regionalen Selbstorgani-

¹¹⁹ vgl. etwa BENZ 1992, KNIELING 1994, KRAFFT/ULRICH 1997

¹²⁰ vgl. MÜLLER 1997, S. 25; TROEGER-WEIß 1997, S. 282f.; BADE 1998, S. 7

sation und verfügen damit über eine wesentliche Voraussetzung für eine effiziente Regionalentwicklung bei verminderter staatlicher Steuerungsfähigkeit¹²¹ und sind nicht zuletzt Ausdruck einer endogenen Regionalentwicklung. Hier ist zu fragen, ob bei einer regionalen Selbstorganisation landesplanerische Ziele wie die Wettbewerbsfähigkeit der Regionen berücksichtigt werden oder ob nicht nur ein kleinräumiger Identitätsraum entsteht. Auch wäre bei einer rein regionalen Selbstorganisation Regionalmanagement nicht mehr als landesplanerisches Instrument anzusehen, da die Initiativen beliebig sind und je nach regionalen Interessen gebildet werden.

Schon bei der Initiierung des Regionalmanagements können sich demnach Implikationen für den weiteren Verlauf ergeben. Für den weiteren Projektfortgang mit der Analyse der good practices ist daher festzuhalten,

- welche Erfahrungen mit der Initiierung des Regionalmanagements vorliegen,
- inwieweit regionale Problemlagen oder andere “Anstöße” sowie deren Wahrnehmung auf regionaler Ebene zur Initiierung eines Regionalmanagements notwendig sind und
- inwieweit Instrumente vorliegen, durch die die Lücke zwischen der Beachtung landesplanerischer Ziele und der Forderung nach regionaler Selbstorganisation geschlossen werden kann.

4.1.1.2 Räumlicher Wirkungskreis

Eng damit zusammen hängt die Frage nach dem räumlichen Wirkungskreis des Regionalmanagements. Geht man von der Zielvorstellung der Stärkung der Regionen im europäischen Wettbewerb aus, wie sie von der Landesplanung wie auch von Seiten des Bundes aufgestellt werden¹²², so sind genügend große Regionen abzugrenzen, durch die man im europäischen wie globalen Maßstab registriert wird. Bezogen auf die EU-Strukturpolitik würde dies etwa NUTS-III-Regionen (=Landkreise, kreisfreie Städte) als Mindestgröße erfordern. Im globalen Maßstab ist aber auch diese Ebene fraglich. Konsequenterweise wäre diese Überlegung bis hin zur Regionsebene Amerika - Europa - Japan zu führen, was aber im Rahmen dieses Projekts nicht weiterführend ist. Der zweite Pol einer möglichen Regionsabgrenzung ist vielmehr nicht in einer größeren Maßstabsebene zu suchen, sondern in einer kleineren. Denn durch die Faktoren “Umsetzungsorientierung”, “Problemnähe” und “Einbezug regionaler Akteure” ist eher zu fragen, inwieweit sich die zur Umsetzung notwendigen Akteure (v.a. Kommunen) mit einer “großen” Region identifizieren können, insbesondere wenn keine homogenen Problemlagen vorhanden sind. So negiert etwa die administrative Regionsabgrenzung nach IHK-Bezirken im Rahmen der Regionalisierung der Strukturpolitik in Nordrhein-Westfalen gewachsene Strukturen und

¹²¹ vgl. KRAFFT/ULRICH 1997, S. 47ff.

¹²² vgl. etwa im Raumordnungspolitischen Handlungsrahmen des BMBau, 1995, S. 2

fürte so zu regionsinternen Rivalitäten, z. B. zwischen Hamm und Dortmund. Eine nach konkreten Problemfeldern homogen abgegrenzte Region kann allerdings “zu klein” im Sinne des europäischen Wettbewerbs geraten (z. B. Regional Entwicklungsverband Einsiedeln) und damit nicht zur obigen Zielvorstellung beitragen. Eine interessante Lösung liegt in den West Midlands vor. Hier haben sich counties und districts zum WMRFLA¹²³ zusammengeschlossen, das die Region nach außen hin, v.a. in Richtung EU, vertritt. Die notwendige Problemnähe ist durch die Einteilung in sieben “subregions” mit eigenen Entwicklungsschwerpunkten gewährleistet.

Von verschiedenen Seiten wird vorgeschlagen, funktionale Verflechtungen als zusätzliches Kriterium bei der Regionsabgrenzung einzuführen¹²⁴. Hierbei stellt sich die Frage, welche Vernetzungen zielführend sind: Arbeitsmarktverflechtungen, Branchenverflechtungen oder Versorgungsverflechtungen usw. Weiterhin ist bei der Regionsabgrenzung der beteiligte Akteurskreis zu berücksichtigen. Problemorientiert abgegrenzte Räume zerschneiden u.U. Verwaltungsgrenzen (z. B. Landkreise, Regierungsbezirke, Kammerbezirke), da die “Region” im Regionalmanagement durch eine problembezogene Vernetzung regionaler Akteure erst “konstruiert wird”.¹²⁵, so dass aber u.U. ineffiziente Interessenskonfrontationen zwischen zu beteiligenden Akteuren entstehen können.

Damit ergeben sich folgende Fragestellungen:

- Nach welchen Kriterien (problemorientiert, funktional, administrativ) sind Regionalmanagementregionen sinnvollerweise unter Beachtung der dargestellten Diskussionslinien abzugrenzen?
- Welche Möglichkeiten existieren, um ggf. landesplanerische Zielvorstellungen einer europäischen Wettbewerbsfähigkeit mit einer hierfür zu kleinen Regionsgrößen zusammenzuführen?

4.1.1.3 Zielbezug des Regionalmanagements

Unter Zielbezug des Regionalmanagements wird verstanden, dass sich die operativen Aktivitäten an Leitbildern und Zielen zu orientieren haben. Da Regionalmanagement wie gezeigt auf die Mitwirkung einer Vielzahl von umsetzungsrelevanten Akteuren angewiesen ist (z. B. Kommunen, Fachplanung), sollen Leitbilder und Ziele eine gemeinsame Orientierung oder kollektive Leitfunktion herbeiführen¹²⁶. Dabei geht es nicht darum, “Endpunkte” einer Entwicklung aufzuzeigen, sondern die Richtung, in die sich die regionale Entwicklung bewegen soll. Mit dem Postulat der “nachhaltigen Entwicklung”, wie sie etwa im novellierten Raumordnungsgesetz 1998 aufgestellt wird, ist dabei bereits eine erste Richtschnur gegeben, ebenso wie Lan-

¹²³ West Midlands Regional Forum of Local Authorities

¹²⁴ vgl. LANDESGEMEINSCHAFT BAYERN der ARL 1998, S. 7f.

¹²⁵ vgl. FÜRST 1998, S. 233

¹²⁶ vgl. SCHNELL/WALSER 1995, S. 267

desentwicklungsprogramme oder Regionalpläne formale Ziele aufstellen. Räumlich individuelle Zielvorstellungen ergeben sich zunächst aus den entsprechenden Teilen von regionalen Entwicklungskonzepten oder Teilraumgutachten. Notwendig ist dabei die Zielkongruenz mit landesplanerischen Vorstellungen, da Regionalmanagement als landesplanerisches Programm diesen nicht zuwiderlaufen sollte. Es gilt daher, die eher abstrakten Ausführungen von Planwerken mit operationalisierbaren Leitvorstellungen auf der regionalen Umsetzungsebene in Einklang zu bringen. Dies ist durch eine gegenseitige Beteiligung am Prozess der Leitbild- und Zielentwicklung zu erreichen, wie sie in jüngeren Teilraumgutachten im Rahmen von Leitbildworkshops gehandhabt wird. Gefragt ist also eine kommunal/regional-staatliche Partnerschaft, die ggf. in einem "Aushandlungsprozess" zu breit akzeptierten Entwicklungsvorstellungen führen soll.

Da die Leitbild- und Zieldiskussion in die Erarbeitung von Entwicklungskonzepten erfolgreich eingeführt wurde, ergeben sich zunächst keine klärungsbedürftigen Fragestellungen. Zu berücksichtigen erscheint lediglich die Notwendigkeit, Leitbilder und Ziele gegebenenfalls an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen, eine Aufgabe, die im folgenden Punkt sowie unter "Reflexionsmanagement" integriert ist.

4.1.1.4 Fähigkeit zur Flexibilität bei sich ändernden Rahmenbedingungen

Zu Recht wird betont, dass Regionalmanagement ein fortlaufender Prozess ist, der Veränderung beinhaltet¹²⁷. Regionalmanagement und die beteiligten Akteure sollten daher immer darauf eingestellt sein, flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren bzw. diese antizipieren zu können. Dies verlangt im Sinne einer "lernenden Region"¹²⁸ eine hohe Lernbereitschaft der Akteure, die sich etwa in Diskussionsfähigkeit, Experimentierfreudigkeit, Kooperationsbereitschaft, Innovationsfreudigkeit und Informationsaustausch widerspiegelt. Förderlich hierzu sind formale organisatorische Konzepte wie Netzwerkarchitekturen, Online-Vernetzung, dezentrale Entscheidungslösungen oder querschnittsorientierte Aufbauorganisationen (z. B. projektorientierte Organisationsstrukturen, Zukunftswerkstätten). Formale Lösungen können allerdings lediglich "lernen" im obigen Sinne erleichtern bzw. formale Voraussetzungen bieten. Lernen bzw. die Fähigkeit zu lernen sind hingegen menschliche Leistungen im Sinne einer gesteigerten Selbstreferenz, die es durch geeignete Maßnahmen zu fördern gilt, da sie klassische eingeübte Wahrnehmungs-, Deutungs- und Entscheidungsmuster ergänzen. In Frage kommen hierbei - neben voraussetzenden entsprechenden Qualifikationen beim hauptamtlichen Management - v.a. Fortbildungen für regionale Akteure und Entscheidungsträger in Form eines "change management", wie sie etwa durch die Schulen für Dorf- und Landesent-

¹²⁷ vgl. MÜLLER 1997, S. 26

¹²⁸ vgl. etwa BUTZIN 1996, S. 24ff., MACLEOD 1996, S. 751ff., MORGAN 1997, S. 492ff.

wicklung organisiert werden könnten. Ziel ist der Beitrag zu einem "kreativen Milieu" durch eine Steigerung der "Milieufähigkeit" von Entscheidungsträgern und regionalen Akteuren.

Für die Institution "Regionalmanagement" selbst bedeutet dies zudem, selbst in Netzwerken integriert zu sein. Dies bezieht sich in diesem Fall weniger auf regionsinterne Akteursnetze, sondern zielt auf die Notwendigkeit des Austauschs mit anderen Regionalmanagementeinrichtungen, staatlichen und suprastaatlichen Stellen (z. B. Land, Bund, EU) sowie fachlicher "Netzknoten" wie EURADA¹²⁹ ab, die gegenseitige Lerneffekte im Sinne eines intensiven Informations- und Wissensaustausches ergeben. In der Schweiz existiert mit der CH-Regio eine solche Organisation, die als "Dienstleister" für die Regionalsekretariate der IHG-Regionen fungiert¹³⁰.

Festzuhalten ist dabei,

- inwieweit formale Lösungen existieren, die die Lernbereitschaft der am Regionalmanagement beteiligten Akteure verbessern,
- in welcher Form die Fähigkeit zu lernen erzeugt bzw. gesteigert werden kann, und
- welcher Bedarf von Seiten regionaler Entscheidungsträger und Akteure für Fortbildungen besteht.

4.1.1.5 Fragen der Organisation

Fragen der Organisation des Regionalmanagements beziehen sich sowohl auf die Aufbau- als auch die Ablauforganisation. Dabei interessiert zunächst, welche Rechtsform Regionalmanagement annimmt. Wird Regionalmanagement in hoheitlichen Institutionen wie Landratsämtern¹³¹ oder in der Regionalplanung¹³² angesiedelt, so stellt sich die Frage nach der Möglichkeit der flexiblen Aufgabenwahrnehmung. Auch eine zu lose Kopplung ohne rechtliche Verbindlichkeit, wie etwa in kommunalen Arbeitsgemeinschaften, erscheint diskussionswürdig¹³³. Damit verbleiben im Grunde genommen als Rechtsformen privatrechtliche Lösungen wie etwa GmbH, gGmbH, eingetragener Verein oder Stiftung sowie öffentlich-rechtliche Lösungen wie kommunale Zweckverbände (z. B. Regionalverbände). Es stellt sich die Frage, ob etwa die Regionalverbände nicht bereits ein "belegter Begriff" sind und daher u.U. Schwierigkeiten hätten, Akzeptanz zu gewinnen, zumal sie in Bayern in der Regel nicht über hauptamtliches Personal verfügen. Vorteil privatrechtlicher Lösungen wä-

¹²⁹ European Association of Development Agencies, Brüssel

¹³⁰ vgl. auch die Ausführung im Punkt "Relationshipmanagement"

¹³¹ Man denke nur an die verwaltungsrechtlichen Regelungen der Landkreisordnung (v.a. Art. 4-6 und 51-53 LKrO)

¹³² vgl. FÜRST 1993 zur Unvereinbarkeit zwischen den Systemlogiken der Regionalplanung und des Regionalmanagements

¹³³ vgl. TROEGER-WEIß 1998, S. 218

re die Möglichkeit, private regionale Akteure als Träger aufzunehmen, bei fehlender Erwerbsorientierung (v.a. bei e.V.) könnten die Hemmschwellen zum Beitritt von Seiten regionaler Akteure geringer sein, zudem besteht die Möglichkeit, von der EU als lokale Aktionsgruppe anerkannt zu werden.

Die Aufbauorganisation beinhaltet v.a. die Frage, welche regionalen Akteure im Regionalmanagement einbezogen werden sollen, wenn eine eigene Rechtspersönlichkeit angestrebt wird. So ist es aus Gründen der Anreizvermittlung sinnvoll, Kommunen in die Lenkungsorgane des Regionalmanagements einzubeziehen, nicht zuletzt auch um ihre Bindung an das Regionalmanagement zu erhöhen. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob private oder halb-öffentliche Akteure (z. B. Kammern, Kreditinstitute) als Träger des Regionalmanagements organisatorisch eingebunden werden sollen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich Zielrichtungen des Regionalmanagements aufgrund der dann vertretenen Interessen in bestimmte Richtungen entwickeln könnten, die dem querschnittsorientierten Charakter des Regionalmanagements nicht entsprechen, wodurch Regionalmanagement als "Motor der regionalen Entwicklung" u.U. einseitig belastet wird. Konsequenterweise müßten damit sämtliche organisierten regionalen Akteursgruppen aufgenommen werden, wodurch allerdings aufgrund unterschiedlichster Interessenlagen die Handlungsfähigkeit des Regionalmanagements beeinträchtigt werden kann. Nicht zuletzt ist aufgrund des Einbezugs privater Akteure der hoheitliche Anspruch der Regionalentwicklung auf dem Prüfstand. Allerdings gewinnt Regionalmanagement durch die Beteiligung breiter Akteursgruppen an Durchsetzungsvermögen und regionaler Einflußmöglichkeit, was nicht zuletzt im konkreten Projektmanagement positiv wirkt. Es müßte daher sichergestellt werden, dass trotz oder gerade wegen des prinzipiell sinnvollen organisatorischen Einbezugs regionaler Akteursgruppen die hoheitliche Funktion des Regionalmanagements gegeben ist, etwa über eine entsprechende Besetzung von Gremien (z. B. Lenkungsausschuss).

Die Gestaltung der Aufbauorganisation, also die Übertragung von Zuständigkeiten und Aufgabenbereichen, bezieht sich nach modernem Organisationsverständnis nicht formal auf Ziele und Aufgaben des Regionalmanagements, sondern auf die Vorstellungen und Erwartungen der beteiligten Akteure, ist also individuell und flexibel zu handhaben¹³⁴, was einen hohen Betreuungsaufwand bei der Organisationsgestaltung nach sich zieht (z. B. Netzwerkarchitekturen, schlanke Entscheidungswege)¹³⁵. Darüber hinaus muß die Aufbauorganisation gewährleisten, dass bei veränderten Rahmenbedingungen eine schnelle Anpassung der Organisation (z. B. Aufnahme neuer Tätigkeitsfelder) möglich ist¹³⁶.

¹³⁴ vgl. REMER 1994, S. 262f.

¹³⁵ vgl. auch die Ausführungen im vorhergehenden Abschnitt

¹³⁶ vgl. BRODRICK 1993, S. 204f.

Die Gestaltung der Ablauforganisation wirkt sich auf die Möglichkeiten der Aufgabenwahrnehmung des Regionalmanagements aus. Hierzu zählen insbesondere Führungsinstrumente wie Zielkontrollen, Budgetaufstellungen oder Kompetenzregelungen, unter denen das hauptamtliche Management wirkt. Dabei gilt es zwei Extreme zu überbrücken: Einerseits ist zur effektiven Wahrnehmung v.a. des Projektmanagements ein möglichst großer Handlungsspielraum des Regionalmanagements notwendig, andererseits fehlt ihm die demokratische Legitimation, um Entscheidungen der regionalen Entwicklung selbständig zu treffen. Dienstreisebudgets von jährlich € 500,-- sind sicherlich nicht geeignet, um Regionalmanagement flexibel und effizient zu betreiben. Die notwendige Legitimation kann über die Erteilung eines "Auftrages" durch demokratisch legitimierte Personengruppen geschehen, was wiederum die organisatorische Einbeziehung von Kommunen, aber auch des Staates bei Sicherstellung der hoheitlichen Funktionswahrnehmung nach sich zieht. Um die notwendige Flexibilität und Handlungsspielräume zu gewährleisten, sind moderne Führungsinstrumente einzusetzen. Prinzipiell eignet sich hierfür die Form des "management by objectives"¹³⁷, die dem Regionalmanagement Freiheiten im operativen Bereich beläßt und hinsichtlich strategischer Zielsetzungen Vorgaben macht, die in regelmäßigen Abständen (jährlich) überprüft und kontrolliert werden. Beispiele für solche Vorgaben sind Ziele und Grundsätze des LEP und der betreffenden Regionalpläne, individuell die regionsspezifischen Zielsetzungen, etwa hervorgehend aus Teilraumgutachten oder regionalen Entwicklungskonzepten. Die Art der Zielerreichung ist dagegen prinzipiell in der Verantwortung des hauptamtlichen Managements, unter dem Vorbehalt etwaiger Kompetenzregelungen (z. B. hinsichtlich Finanzvollmachten). Strikt zu vermeiden sind daher Regelungen, die auf ein ständiges Rückfragen im operativen Handeln hinauslaufen bzw. dieses durch eine "zu kurze Leine" unmöglich machen (z. B. Beschränkung der Kommunikationsmöglichkeiten).

Im organisatorischen Bereich stellen sich damit folgende Fragen:

- Welche Rechtsformen empfehlen sich für Regionalmanagement?
- Welche Akteure sind vor dem Hintergrund der Akzeptanz und Handlungsfähigkeit des Regionalmanagements als Träger organisatorisch einzubinden?
- Welchen Stellenwert hat die Sicherstellung des hoheitlichen Charakters der Regionalentwicklung in der Aufbauorganisation?
- Inwieweit gewährleistet die Aufbauorganisation die schnelle Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen?
- Welche Erfolgsfaktoren liegen hinsichtlich der Regelung von Kompetenzen für das hauptamtliche Management vor?
- Wie lassen sich operative Flexibilität zusammen mit strategischer Zielorientierung effizient verknüpfen?

¹³⁷ vgl. SCHWARZ 1992, S. 366ff., HERRMANN 1992, S. 142ff.

4.1.1.6 Aufgaben und Funktionen

Regionalmanagement als landesplanerisches Programm impliziert hinsichtlich der wahrzunehmenden Aufgabenbereiche einen querschnittsorientierten Ansatz. Wie bereits diskutiert, scheiden somit Ansätze, die etwa lediglich die wirtschaftliche Entwicklung verfolgen, als Regionalmanagement in diesem Sinne aus. Das Spektrum der potenziellen Aufgabenbereiche reicht damit von kultureller Entwicklung über Strukturpolitik, Wirtschaftsförderung, Regionalmarketing, Landwirtschaft bis hin zu Verantwortlichkeiten in ÖPNV, Ver- und Entsorgung und anderen fachplanerischen Tätigkeitsfeldern. Geht man weiter davon aus, dass Regionalmanagement als "intermediäre Organisation" fungiert, die nach der "Inkongruenzthese" von SELLE¹³⁸ Aufgaben wahrnehmen, die vorhandene Akteure nicht wahrnehmen wollen oder können, so ergeben sich folgende Implikationen für das Aufgabenspektrum des Regionalmanagements:

- Wollen vorhandene Akteure bestimmte Aufgaben nicht wahrnehmen, so ist davon auszugehen, dass es sich um Aufgabenfelder handelt, die nicht unbedingt erfolgversprechend für Regionalmanagement sein dürften oder dass Aufgaben ausgeklammert werden, deren regionale Problemlösung dringlich ist.
- Können vorhandene Akteure bestimmte Aufgaben nicht wahrnehmen, so kann von einem Bedarf für Regionalmanagement ausgegangen werden, etwa bei fehlenden Ressourcen auf Seiten vorhandener Akteure. Dies würde allerdings bedingen, dass vorhandene Akteure ihre eingeschränkten Möglichkeiten erkennen und Kompetenzen an das Regionalmanagement abgeben, so wie dies etwa im Verband Region Stuttgart mit einer Verlagerung der Verantwortlichkeiten für ÖPNV und regionaler Wirtschaftsförderung oder im Kommunalverband Hannover mit teilweiser Auflösung der kommunalen Selbstverwaltungshoheit geschehen ist.

Regionalmanagement bewegt sich also in einem Spannungsfeld zwischen der Wahrnehmung "lapidarer" Aufgabenbereiche und der Kompetenzverlagerung weg von bestehenden Akteuren. Nicht von dieser Diskussion zu trennen ist die Frage, welche Funktionen Regionalmanagement ausfüllen soll. Werden fachplanerische Aufgaben auf das Regionalmanagement übertragen, so kommt dem Regionalmanagement eine Vollzugsfunktion zu. Dies widerspricht allerdings den Meinungen zur Leistungsfähigkeit von Regionalmanagement. Danach ist Regionalmanagement "Ermöglicher" und "Koordinator" statt "Obermacher"¹³⁹, der sich regionaler Umsetzungsebenen bedient, statt selbst als eine solche zu fungieren. Regionalmanagement soll als Motor der Entwicklung fungieren, der bestehende Kompetenzverteilungen nicht in Frage stellt, sofern es die regionalen Akteure nicht explizit wünschen oder sofern nicht Kompetenzen "von oben" auf das Regionalmanagement verlagert

¹³⁸ vgl. SELLE 1991, S. 40

¹³⁹ vgl. SCHEER 1996, o.S.

werden (z. B. Zuständigkeit für Förderprojekte wie im Falle des EU-Regionalmanagements in Österreich oder bei LEADER-Aktionsgruppen).

Hieraus ergibt sich, dass sich auch die Aufgaben des Regionalmanagements im wesentlichen an den Problemlagen regionaler Akteure orientieren müssen, um regional wirksam zu werden. Danach ist es nicht zielführend, von vorneherein Regionalmanagement pauschal mit bestimmten Aufgaben zu versehen. Die Aufgaben, in denen Regionalmanagement seine Funktion als Motor der Entwicklung wahrnehmen soll, müßten damit im Sinne der regionalen Selbstorganisation von der regionalen Ebene unter der Maßgabe der Querschnittsorientierung selbst definiert werden. Liegt ein Regionales Entwicklungskonzept oder ein Teilraumgutachten für eine Region vor, so ergeben sich hieraus bereits mögliche Aufgabenfelder. Regionalmanagement wäre dabei für den Umsetzungsprozess zuständig, für die Implementation allerdings die regionalen Maßnahmenträger wie Kommunen oder die Fachplanung. Inwieweit Regionalmanagement selbst als Projektträger auftreten kann, ist dabei wieder vor dem Hintergrund der Inkongruenzthese zu sehen, so dass die Möglichkeiten des Regionalmanagements hierfür zunächst als gering angesehen werden müssen.

Danach ergeben sich folgende Fragestellungen:

- Welche Aufgaben können vom Regionalmanagement sinnvollerweise wahrgenommen werden?
- Wie können mögliche Aktivitätsüberschneidungen mit bestehenden Akteuren koordiniert werden?
- Welche Funktionen übernimmt Regionalmanagement sinnvollerweise?
- Ist es sinnvoll, dass Regionalmanagement selbst als Projektträger auftritt?

4.1.1.7 Finanzierung

Die Finanzierung des Regionalmanagements ist in die institutionelle Finanzierung sowie in die Projektfinanzierung zu unterscheiden. Die institutionelle Finanzierung umfasst den Finanzaufwand, der für die Aufrechterhaltung der Institution Regionalmanagement benötigt wird. Hierzu zählen Personal-, Sach-, Miet-, Reisekosten usw.. Als Finanzierungsformen kommen EU-, staatliche, regional/kommunale, staatlich-regionale oder auch private Modelle sowie Mischformen in Betracht. Die entscheidende Frage wird sein, inwieweit der Staat eine Finanzierungsverantwortung inne hat, da das Regionalmanagement ein Programm der Landesplanung ist, und Regionalentwicklung eine hoheitliche Aufgabe sein sollte. Als weitere Variable ist aber auch zu berücksichtigen, inwieweit das Engagement für Regionalmanagement auf regionaler Ebene durch einen Eigenbeitrag der regionalen Akteure gefördert werden kann. Zudem stellt sich die Frage, inwieweit der Einbezug privaten Kapitals den hoheitlichen Charakter des Regionalmanagements unter Umständen verzerrt.

Unter Projektfinanzierung wird die Finanzierung der laufenden Vorhaben verstanden. Hierzu zählen etwa Projektvorbereitungskosten, anzufertigende Gutachten oder direkte Projektdurchführungskosten. Die Höhe der Projektkosten hängt in starkem Maße davon ab, ob Regionalmanagement selbst Projektträger ist, wodurch die direkten Projektdurchführungskosten steigen würden. Hierzu können Fördermittel (EU, Bund, Land) herangezogen werden, aber auch privates Kapital akquiriert werden.

Generell sind auch Eigenfinanzierungsformen zu prüfen, z. B. über eigenes Flächenmanagement oder über Dienstleistungsangebote, durch die institutionelle wie auch Projektkosten gedeckt werden können. Dabei besteht allerdings die Gefahr, dass sich Regionalmanagement auf "einträgliche" Projekte konzentriert und andere, für die Regionalentwicklung relevante Aufgabenbereiche vernachlässigt. Verschiedene Länder wie die Schweiz, Hessen oder Schleswig-Holstein konzentrieren fachliche Fördermittel in integrierten Regionalprogrammen, weshalb auch diese Möglichkeiten zu überprüfen sind. Ein Extrem ist in dieser Hinsicht die Lösung in Großbritannien, nach der im "Windhundverfahren" regionale (oder auch lokale) Entwicklungskonzepte finanziert werden.

Demzufolge ist festzuhalten,

- welche Erfahrungen hinsichtlich verschiedener Finanzierungsformen (staatlich, regional/ kommunal, staatlich-regional, privat) vorliegen,
- welche Möglichkeiten der Eigenfinanzierung sinnvoll sind sowie
- inwieweit sich integrierte Regionalprogramme als Finanzierungsinstrument bewährt haben.

4.1.2 Aspekte des Managementhandelns

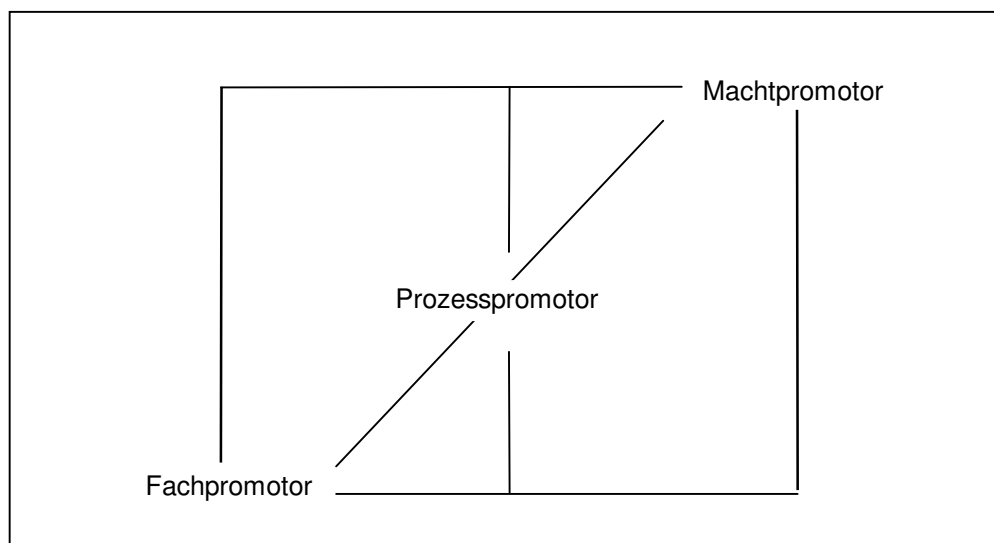
Die Aspekte des Managementhandelns, verstanden als das konkrete tägliche Handeln des Regionalmanagements, spiegeln das Wirken des Regionalmanagements im Zeitverlauf wider und ist daher in einer möglichen Konzeption nicht zu vernachlässigen, da sich Managementstrukturen verändern können bzw. aufgrund veränderter Rahmenbedingungen nicht mehr gültig oder effizient sind. Angesprochen ist dabei das hauptamtliche Management, das für die operative Umsetzung des Regionalmanagement verantwortlich ist und gerade hinsichtlich möglicher veränderter Rahmenbedingungen als "Antenne" fungieren soll. Das Handeln im Regionalmanagement gliedert sich einerseits in die fachlichen Anforderungen an Problemlösungsprozesse, andererseits in Willensbildungsprozesse, die die notwendige Akzeptanz bei den umsetzungsrelevanten Akteuren herstellen sollen und v.a. dann unabdingbar sind, wenn das Regionalmanagement über nur geringe Machtpotenziale verfügt (z. B. geringe Finanzausstattung)¹⁴⁰. Damit fungiert das Regionalmanagement im

¹⁴⁰ vgl. SCHWARZ 1992, S. 554

Sinne des Promotoren-Modells nach WITTE als Prozesspromotor (vgl. Abb. 2), im Einklang mit Fach- und Machtpromotoren.

Machtpromotoren verfügen nach diesem Modell über die notwendigen Ressourcen bzw. Durchsetzungspotenziale (z. B. Kommunen, Staat, Fachplanung) und entscheiden dadurch faktisch über den Verlauf von Projekten. Fachpromotoren verfügen über das notwendige Know-how im Projektmanagement (z. B. Fachplanung, Architekten, Werbebüros) und entscheiden damit wesentlich über die technische, rechtliche usw. Machbarkeit einer Maßnahme. Der Prozesspromotor, also das Regionalmanagement, liegt als Bindeglied zwischen Macht- und Fachpromotor. Er organisiert Problemlösungsprozesse, wobei hier eine zentrale Aufgabe in der Bildung von Willensbildungsprozessen, also im Überzeugen liegt. Dabei ist das "Überzeugen" nach SCHWARZ¹⁴¹ in sachliches und soziales Überzeugen zu unterteilen. Während sich das sachliche Überzeugen auf die Vermittlung fachlicher Informationen bezieht, beinhaltet soziales Überzeugen die notwendigen sozialen Qualifikationen eines Regionalmanagers, also v.a. Durchsetzungsfähigkeit, Überzeugungsfähigkeit, Verhandlungsgeschick.

Abb. 2 Vereinfachte Darstellung des Promotoren-Modells nach WITTE



Quelle: HAUSCHILDT 1991, S. 235

Klassisches Verwaltungshandeln ist dabei kaum geeignet, solch komplexe Sachverhalte zu bearbeiten. FREY spricht in diesem Zusammenhang von der Hinwendung zu neuen Tugenden wie Kreativität, Spontaneität, Risikofreudigkeit und Querdenken aber auch Einfühlungsvermögen in die Perspektive eines anderen und fordert daraus pragmatisch folgende Kulturen¹⁴²:

- Problemlösungskultur: Krise als Chance betrachten,

¹⁴¹ vgl. SCHWARZ 1984, S. 257

¹⁴² vgl. FREY 1994, S. 24

- Lernkultur: lebenslanges Lernen,
- Kreativkultur: Flexibilität statt Rigidität,
- Konstruktive Fehlerkultur: Verbesserung konkreter und konstruktiver Fehler,
- Positive Konfliktkultur: Konflikte als Motor des Wandels und der Optimierung,
- Partizipationskultur: Förderung und Forderung der Mitarbeiter,
- Unternehmerkultur: Relevanz von Innovatoren und Existenzgründern erkennen.

FREY fordert mit anderen Worten eine moderne "Managementkultur", die es als Grundlage des Handels zu implementieren gilt. Auf die Anforderungen für Regionalmanagement übertragen, würden sich folgende strategische Managementbereiche ergeben, die bei der Realisierung von Leitbildern und Zielen gedankliche Grundlage des täglichen Handelns sein sollten:

- Innovationsmanagement,
- Projektmanagement,
- Relationshipmanagement,
- Reflexionsmanagement.

4.1.2.1 Innovationsmanagement

Die Gewinnung neuer Ideen ist eine wesentliche Grundlage für die Gestaltung und Weiterentwicklung der regionalen Entwicklung. Durch eine ständige und systematische Beobachtung und Bewertung relevanter Rahmenbedingungen und sich ergebender Handlungsoptionen soll es ermöglicht werden, dass aktiv Veränderungsprozesse in Gang gebracht werden können.

Tab. 1 Suchfelder für Innovationsbedarf

Bezug	Suchfeld	Aussagekraft
Externe Umwelt	Gesamtwirtschaftliche Umwelt	Rahmendaten als Entscheidungsgrundlage (z. B. Arbeitsmarktdaten)
	Technologisch-wissenschaftliche Umwelt	Quelle wissenschaftlicher Erkenntnis, die für das Regionalmanagement nutzbar gemacht werden können (z. B. Bedeutung kreativer Milieus)
	Politisch-rechtliche Umwelt	Rahmen für innovatorische Möglichkeiten (z. B. Landesentwicklungspolitik, Umweltgesetzgebung, EU-Regionalpolitik)
	Sozio-kulturelle Umwelt	Gesellschaftliche Anliegen und Forderungen als Ansatzpunkt des Handelns (z. B. Trends)
	Physisch-ökologische Umwelt	Situation der unbebauten und bebauten Umwelt (z. B. Nutzung von Schwachholz, Flächenmanagement)
	Absatzmärkte	Maßnahmen und ihre Wirkungen auf die regionale Entwicklung
	Beschaffungsmärkte	Projektmöglichkeiten (z. B. good practices aus anderen Regionen)
Interne Umwelt	Leitbilder und Ziele	Gültigkeit von Leitbildern und Zielen
	Kommunikationsregeln	Veränderung des internen Prozessmanagements (z. B. Interaktionsprozesse im Regionalmanagement)

Quelle: Eigene Darstellung nach BENDIXEN 1976 und HERZHOFF 1991

Kern des Innovationsmanagements ist es, Innovationspotenziale aktiv aufzugreifen und dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, anstatt auf Probleme im Nachhinein zu reagieren und damit lediglich Anpassungsleistungen zu leisten. Dabei empfiehlt sich der Aufbau eines individuellen Suchrasters, in dem relevante Rahmenbedingungen sowie die dazugehörigen Suchpfade (z. B. Internet, Medien, Fachkongresse, Einzelgespräche) festgehalten werden und eine systematische Wahrnehmung der Innovationsmanagementfunktion ermöglichen (vgl. Tab. 1).

Zur Sammlung, Analyse und Verwertung möglicher Handlungsfelder ist es von besonderer Bedeutung, die verantwortlichen Kräfte zu bündeln, so dass ein möglichst breites Spektrum an Ideen wahrgenommen sowie die zur Realisierung von Handlungsmöglichkeiten notwendigen Kapazitäten gebunden werden können. Hier wäre die Einrichtung einer "Kreativgruppe" vorzuschlagen, die unregelmäßig und an "neutralen", von der Tagespolitik unabhängigen Orten, zusammenkommen sollte.

Im Rahmen der Gruppendiskussion gilt es daher zu überprüfen,

- welchen Stellenwert Innovationsmanagement im dargestellten Sinne in der Praxis einnimmt und
- welche Instrumente des Innovationsmanagements sich in der Praxis bewährt haben.

4.1.2.2 Projektmanagement

Genauso wie im Innovationsmanagement Handlungsmöglichkeiten gesucht und bewertet werden, ist in der Fortführung dieser Gedanken ein effektives Umsetzungsmanagement notwendig. Erst diese Funktion ermöglicht die Realisierung festgestellter Handlungsbedarfe in dem Sinne, dass Worten Taten folgen. Dies ist auch dadurch bedingt, dass mehr und mehr öffentliche Mittel aufgrund von schlüssig erarbeiteten Projektkonzepten zugeteilt werden. Eine projektorientierte Vorgehensweise hat zudem den Vorteil, schnelle Ergebnisse zu produzieren. Projektmanagement ist dabei gekennzeichnet durch

- ergebnisorientiertes Vorgehen,
- Verfügungsmacht über notwendige Ressourcen,
- Abgrenzung zeitlicher Phasen (Meilensteine) im Projektverlauf,
- eine klare sachliche Strukturierung des Projekts,
- eine aktive Rolle in Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen,
- Überprüfung der Wirtschaftlichkeit,
- die Kontrolle des Projektfortgangs,
- die Projektdokumentation.

Da das Regionalmanagement aufgrund einer anzunehmenden relativ geringen Finanzausstattung über nur geringe Ressourcen (Finanzen, Personal, fachliches

Know-how) verfügt, ist im Projektmanagement die Zusammenarbeit mit regionalen Akteuren im Sinne des Promotoren-Modells unerlässlich. Dies gilt insbesondere unter der Maßgabe, dass Regionalmanagement keine Konkurrenz zu fachlichen Stellen (=Fachpromotoren) darstellen soll¹⁴³.

Damit bleibt festzuhalten,

- inwiefern Erfolgsfaktoren im Projektmanagement (z. B. Projektablauf, Einbindung von Akteuren) vorliegen und
- welche Eigenleistungen Regionalmanagement im konkreten Projektmanagement erbringen kann und soll (z. B. Projekträgerschaft, inhaltliche Ausgestaltung von Projekten).

4.1.2.3 Relationshipmanagement

Eine wesentliche Voraussetzung für die Wahrnehmung eines aktiven Innovationsmanagements ist die Wahrnehmung der Funktion des Relationshipmanagements, worunter letztendlich Aufbau und Pflege eines Kontakt- und Informationsnetzes verstanden werden kann. Dies ist die unabdingbare Voraussetzung dafür, dass ein effektiver Informationsfluß zwischen den am Regionalmanagement beteiligten Akteuren sowie im Verhältnis zu den Zielgruppen herrschen kann. Zielgruppen des Relationshipmanagement sind in erster Linie

- Kommunen,
- Interessensvertretungen, v.a. Industrie- und Handelskammern und -gremien, Handwerkskammern und Kreishandwerkerschaft, Gewerkschaften,
- Initiativen und Interessensvereinigungen, z. B. Bund Naturschutz, regionale Tourismusverbände,
- Wissenschaftliche Einrichtungen, v.a. Universitäten und Forschungsinstitute,
- Medien,
- Staatliche und suprastaatliche Akteure wie Land und Europäische Union oder Fachplanungsträger, und
- Privatwirtschaft, z. B. Kreditinstitute, Planungsbüros oder Architekten.

Der Aufbau und die Wahrnehmung eines effizienten Relationshipmanagements bekommt zentrale Bedeutung für die Aktivitäten des Regionalmanagements im Sinne der (bayerischen) landesplanerischen Leitziele Vernetzung und Kooperation, da durch einen breiten und flüssigen Informationsfluss die notwendigen Entscheidungsgrundlagen für eine leistungsfähige Konzeption des Regionalmanagements ermöglicht werden.

Im Rahmen der Arbeit ist daher zu berücksichtigen,

¹⁴³ vgl. HUBER 1996, o.S.

- welchen Stellenwert Aufbau und Pflege eines Kontakt- und Informationsnetzes in der Managementpraxis aufweist und
- welche Instrumente ein effektives Relationshipmanagement ermöglichen.

4.1.2.4 Reflexionsmanagement

Unter Reflexionsmanagement ist die kontinuierliche Überprüfung der eigenen Tätigkeit und ihrer Inhalte zu verstehen. Während etwa "controlling"-Funktionen dabei auch betriebswirtschaftliche Effekte einbeziehen, dient Reflexionsmanagement eher der Überprüfung strategischer und inhaltlicher Tatbestände auf ihre Gültigkeit. Die Erfahrungen etwa im Ruhrgebiet haben gezeigt, dass ein Festhalten an vorhandenen Strukturen zu Fehlentwicklungen führen und damit die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen kann. Im einzelnen sind daher folgende Fragestellungen Gegenstand eines kontinuierlichen Reflexionsmanagements:

- Haben die Rahmenbedingungen, auf denen Leitbilder und Ziele des Regionalmanagements aufbauen, weiterhin Gültigkeit ?
- Sind daneben neue Rahmenbedingungen für die Regionalentwicklung relevant ?
- Entsprechen Leitbilder und Ziele weiterhin den Rahmenbedingungen ?
- Können Ziele als erreicht betrachtet werden bzw. muß von einer Zielerreichung abgesehen werden ?
- Sind die zur Zielerreichung ergriffenen Strategien und Maßnahmen weiterhin effizient und ggf. zu modifizieren bzw. zu ergänzen ?
- Führt die Ausgestaltung der Strategien und Maßnahmen zur gewünschten Zielerreichung?

Anhand eines so verstandenen Reflexionsmanagements ist es möglich, die fachlichen Inhalte des Regionalmanagements bei Bedarf weiter zu entwickeln. Dies ist im Sinne einer "Lernkultur" notwendig, um eine dynamische Anpassung der Regionalentwicklung an wechselnde Erfordernisse zu ermöglichen, da sich die Rahmenbedingungen für das Regionalmanagement im Zeitverlauf ändern können und dadurch Gestaltungsmängel beseitigt werden können.

Dabei interessiert,

- inwieweit Instrumente zur Überprüfung und Anpassung der bestehenden Leitbilder, Ziele, Aufgaben, Strukturen und Prozesse des Regionalmanagements im Sinne eines "Reflexionsmanagement" bestehen.

4.2 Zusammenfassung eines Fragenkataloges als Grundlage der ersten Gruppendiskussion

Als Ergebnis dieser konzeptionellen Überlegungen werden nun in komprimierter Form die herausgearbeiteten Fragen aufgeführt. Sie bilden damit die Grundlage der

Gruppendiskussion, in der Erfahrungen aus “good practices” für ein bayerisches Regionalmanagementmodell aufgenommen werden sollen.

- Welche Erfahrungen liegen mit der Initiierung des Regionalmanagements vor?
- Inwieweit sind regionale Problemlagen oder andere “Anstöße” sowie deren Wahrnehmung auf regionaler Ebene zur Initiierung eines Regionalmanagements notwendig?
- Inwieweit liegen Instrumente vor, durch die die Lücke zwischen der Beachtung landesplanerischer Ziele und der Forderung nach regionaler Selbstorganisation geschlossen werden kann?
- Nach welchen Kriterien (problemorientiert, funktional, administrativ) sind Regionalmanagementregionen sinnvollerweise abzugrenzen?
- Welche Möglichkeiten existieren, um ggf. raumordnerische Zielvorstellungen einer europäischen Wettbewerbsfähigkeit mit einer hierfür suboptimalen Regionsgröße zusammenzuführen?
- Inwieweit existieren formale Lösungen, die die Lernbereitschaft der am Regionalmanagement beteiligten Akteure verbessern?
- In welcher Form kann die Fähigkeit zu lernen erzeugt bzw. gesteigert werden?
- Welcher Bedarf besteht von Seiten regionaler Entscheidungsträger und Akteure für Fortbildungen?
- Welche Rechtsformen empfehlen sich für Regionalmanagement?
- Welche Akteure sind vor dem Hintergrund der Akzeptanz und Handlungsfähigkeit des Regionalmanagements als Träger organisatorisch einzubinden?
- Welchen Stellenwert hat die Sicherstellung des hoheitlichen Charakters der Regionalentwicklung in der Aufbauorganisation?
- Inwieweit gewährleistet die Aufbauorganisation die schnelle Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen?
- Welche Erfolgsfaktoren liegen hinsichtlich der Regelung von Kompetenzen für das hauptamtliche Management vor?
- Wie lassen sich operative Flexibilität zusammen mit strategischer Zielorientierung effizient verknüpfen?
- Welche Aufgaben können vom Regionalmanagement sinnvollerweise wahrgenommen werden?
- Wie können mögliche Aktivitätsüberschneidungen mit bestehenden Akteuren koordiniert werden?
- Welche Funktionen übernimmt Regionalmanagement sinnvollerweise?
- Ist es sinnvoll, dass Regionalmanagement selbst als Projektträger auftritt?
- Welche Erfahrungen liegen hinsichtlich verschiedener Finanzierungsformen (staatlich, regional/kommunal, staatlich-regional, privat) vor?
- Welche Möglichkeiten der Eigenfinanzierung sind sinnvoll?
- Inwieweit haben sich integrierte Regionalprogramme als Finanzierungsinstrument bewährt?

- Welchen Stellenwert nimmt Innovationsmanagement in der Praxis ein?
- Welche Instrumente des Innovationsmanagements haben sich in der Praxis bewährt?
- Welche Erfolgsfaktoren liegen im Projektmanagement (z. B. Projektablauf, Einbindung von Akteuren) vor?
- Welche Eigenleistungen kann und soll Regionalmanagement im konkreten Projektmanagement erbringen (z. B. Projektträgerschaft, inhaltliche Ausgestaltung von Projekten).
- Welchen Stellenwert kommt dem Aufbau und der Pflege eines Kontakt- und Informationsnetzes in der Managementpraxis zu?
- Welche Instrumente ermöglichen ein effizientes Relationshipmanagement?
- Welche Instrumente liegen zur Überprüfung und Anpassung der bestehenden Leitbilder, Ziele, Aufgaben, Strukturen und Prozesse des Regionalmanagements im Sinne eines "Reflexionsmanagements" vor?

4.3 Auswahlvorschlag der Modelle für die Gruppendiskussion

Die Auswahl der "good practices" aus der Mitte der untersuchten Fallbeispiele richtete sich nach Grundsätzen, die für die Gestaltung des landesplanerischen Programms Regionalmanagement zu beachten sind. Im einzelnen sind dies:

- eine eigene Rechtspersönlichkeit,
- hauptamtliches Regionalmanagement,
- querschnittsorientierter Ansatz,
- eine Verbindung mit staatlichen Entwicklungsvorstellungen und
- Integration von Kommunen.

Erwies sich ein Regionsbeispiel aufgrund bestimmter Merkmale als besonders interessant, so wurde auf die Einhaltung sämtlicher Grundsätze verzichtet (z. B. WiREG Flensburg/ Schleswig aufgrund seiner organisatorischen Konstruktion zugunsten der – bislang fehlenden – Querschnittsorientierung). Aus ökonomischen Gründen sollten jedoch nicht mehr als fünf Modelle in den Workshop aufgenommen werden. Demnach werden vorgeschlagen:

- **EU-Regionalmanagement Oststeiermark** als Beispiel eines Raumes mit einer langjährigen Managementenerfahrung,
- **Entwicklungsverband Einsiedeln** als Beispiel eines Raumes mit einer kleinräumigen Ausrichtung und langjährigen Managementenerfahrungen,
- **Hessisches Landesamt für Regionalentwicklung und Landwirtschaft** als staatliche Mittelbehörde und Kontaktstelle zu regionalen Initiativen,
- **Regionale Planungsstelle Fläming-Havelland** als umsetzungsorientiertes Modell einer kommunalisierten Regionalplanung,

- **Bezirksplanung Münster** als Initiatorin einer Regionalkonferenz und der regionalen Entwicklungsagentur Emscher-Lippe-Agentur,
- **WiREG Flensburg/Schleswig** als Beispiel einer selbsttragenden regionalen Initiative,
- **Emscher Lippe Agentur** als Beispiel eines durch die Regionalplanung initiierten Regionalmanagements im Verdichtungsraum und
- **reson Südostniedersachsen** als regional getragene Entwicklungsagentur mit starken Bezügen zur Landes- und Regionalplanung.

Nach einer weiterführenden Diskussion und ersten Vorgesprächen mit den regional Verantwortlichen wurden schließlich folgende Beispiele als Teilnehmer für den Workshop ausgewählt:

- **EU-Regionalmanagement Oststeiermark** (Herr Fidlshuster),
- **Entwicklungsverband Einsiedeln/Schweiz** (Herr Korner),
- **Hessisches Landesamt für Regionalentwicklung und Landwirtschaft** (Frau Rüschenhof),
- **Regionale Planungsstelle Havelland-Fläming** (Frau Wolfram) und
- **Bezirksplanung Münster** (Herr Tilkorn).

4.4 Rahmen der Gruppendiskussion

Die Gruppendiskussion wurde als eintägige Veranstaltung am 11. Dezember 1998 in an der Universität Bayreuth durchgeführt. Neben den Vertretern der "good practice"-Regionen wurden ebenfalls Vertreter des Bayerischen Staatsministeriums für Landesentwicklung und Umweltfragen sowie bayerische Regionalmanager und -planer eingeladen, um auch der Praxis die Gelegenheit zu geben, ihre Erfahrungen mit den geladenen Experten auszutauschen. Dadurch ist es auch möglich, zu den angesprochenen Punkten die Positionen von Vertretern der Institutionen mit in die Programmformulierung aufzunehmen, die von einer Implementation des Programms Regionalmanagement in Bayern direkt betroffen wären.

Der Verlauf der Gruppendiskussion wurde mit Hilfe einer MiniDisc-Aufzeichnung protokolliert. Entsprechend der vorangegangenen thematisch-inhaltlichen Diskussion wurde die Gruppendiskussion in vier Themenpools eingeteilt:

- Themenpool 1: Organisation
- Themenpool 2: Aufgaben und Funktionen
- Themenpool 3: Finanzierung
- Themenpool 4: Prozessmanagement

Die Themenpools wurden jeweils mit einem kurzen Impulsreferat eingeleitet. Mit Hilfe von Leitfragen, die als besonders bedeutend für den Themenpool erachtet

wurden, wurde die Diskussion strukturiert und um die weiteren Inhalte aus dem Fragenkatalog ergänzt.

Als Protokollform wurde das Ergebnisprotokoll gewählt, da damit die Orientierung an den interessierenden Fragestellungen – auch aufgrund der vielschichtigen Diskussionen während des Workshops – am ehesten möglich ist.

4.5 Ergebnisse der Gruppendiskussion

4.5.1 Themenpool 1: Organisation

Der Themenpool “Organisation” umfasst folgende Leitfragen:

- Wie und durch wen kann Regionalmanagement initiiert werden?
- Wie groß ist der räumliche Wirkungskreis zu wählen?
- Wer ist als Träger des Regionalmanagements zu gewinnen?
- Welche Handlungsspielräume benötigt ein Regionalmanager?

4.5.1.1 Initiierung des Regionalmanagements

Was zunächst die Initiierung eines Regionalmanagements angeht, so zeigte sich, dass es keinen allgemeingültigen Weg gibt. Der Anstoß zu einem Regionalmanagement kam aber in allen Beispielen durch externe Impulse von Seiten des Staates/Bundes bzw. der EU (z. B. integrierte Förderprogramme, Bundeswettbewerb “Regionen der Zukunft”), so dass dies ein ganz konkreter Katalysator für die Einrichtung eines Regionalmanagements ist, auch wenn bspw. bereits Ansätze auf regionaler Ebene zu verzeichnen sind. Staatliche Impulse werden auch nicht als nachteilig gesehen, vielmehr ist zu berücksichtigen, dass durch diese der Staat die Möglichkeit zur Umsetzung seiner Ziele bei sich behält und über die Auflegung einer landesbezogenen Programmatik eine koordinierende Funktion für Einzelansätze des Regionalmanagements ausüben kann. Es muß allerdings ein Weg gefunden werden zwischen zu viel und zu wenig staatlichem Engagement. Im Falle von Hessen und der Schweiz wird etwa die Vergabe von Fördermitteln an kommunenübergreifende Zusammenschlüsse auf regionaler Ebene gebunden. Die Initiativfunktion verbleibt damit auf der regionalen Ebene, während das Land lediglich Anreize bietet. Über solche Anreize könne auch das notwendige Engagement auf der regionalen Ebene für Regionalmanagement zustande kommen. Zugleich wurde die Meinung vertreten, dass regionale Projekte von der Landesregierung finanziell honoriert werden sollten. Anreiz für regionales Engagement sei v.a. eine konkrete regionale Problemlage. Ein Anreiz für regionales Engagement könne aber auch dadurch erfolgen, dass den regionalen Akteuren eine “win-win-Situation” kommunalübergreifenden Handelns vermittelt wird. Weiterhin wurde dem Faktor “Neid” ebenfalls eine motivierende Wirkung zugewiesen.

Bei den Beispielen fiel auf, dass die staatlichen Initiativen mit Ausnahme der regionalen Planungsgemeinschaft Havelland-Fläming in erster Linie durch die Regierungsspitze erfolgten bei einer fachlichen Orientierung auf wirtschaftliche Tatbestände. Die Funktion der Landes- und Regionalplanung wird aber als bedeutsam angesehen, da sie durch ihre querschnittsorientierte Ausrichtung eine wichtige Integration von Sektoralpolitiken ermöglichen kann. Regionalmanagement ist aber eine Ergänzung zur formalisierten Planung um umsetzungsorientierte Teile. In Nordrhein-Westfalen (v.a. Bezirksregierung Münster und Düsseldorf) wird versucht, ein Gegenstromprinzip zwischen den langfristig angelegten Gebietsentwicklungsplänen und den projektorientierten regionalen Entwicklungskonzepten anzulegen, wobei die personelle Vernetzung in Bezirksplanungsräten und Regionalkonferenzen hilfreich ist. In Hessen erfolgt die Integration von operativem Management und konzeptioneller Landesplanung auf der Ebene der Regierungspräsidien.

Allgemein herrscht die Ansicht, dass Landes- und Regionalplanung nicht über die notwendigen Ressourcen verfügen, um selbst Regionalmanagement anzuregen. Tut sie es doch, so zeigt das Beispiel Havelland-Fläming, kann ihre Legitimation hierzu in Frage gestellt werden. Es herrschte daher der Tenor vor, dass eine klare Arbeitsteilung zwischen Planung und operativer regionaler Ebene erfolgen müsste, indem sich jede Institution auf ihre Kernkompetenzen konzentriert.

4.5.1.2 Räumlicher Wirkungskreis

Hinsichtlich der Größe des räumlichen Wirkungskreises waren die vertretenen Meinungen divergent. Dabei wurde zunächst geäußert, dass die Frage nach der Regionsgröße je nach Betrachtungsebene gesehen und daher in höchst unterschiedlichem Maße interpretiert wird. Im Land Nordrhein-Westfalen etwa sollen "Regionen" die regionalisierte Strukturpolitik des Landes umsetzen und sind mit Einwohnerzahlen bis ca. 3 Millionen entsprechend großräumig, während etwa in der Schweiz "Regionen" wesentlich kleinräumiger angelegt sind (z. B. Region Einsiedeln mit ca. 18.000 Einwohner) und der projektorientierten Entwicklung von "Talschaften" dienen. Letztendlich kommt es auf den Zweck an, den der "Container Region" zu erfüllen hat (z. B. Standortmarketing, Beitrag zur Landesentwicklung, regionsbezogenes Projektmanagement). Zu berücksichtigen sind dabei die Rahmenbedingungen durch den Staatsaufbau: die Schweiz etwa ist eine direkte Demokratie, in der der kommunalen Ebene eine wichtige entscheidungsbildende Funktion zukommt. Wichtig sei, dass eine regionale Letztverantwortlichkeit hergestellt werden kann. Ein Hilfsmittel zu einer zielgerichteten Regionsgröße kann dabei die Einbettung in eine staatliche Programmatik sein, wie sie im Falle von Hessen mit dem ländlichen Regionalprogramm dargestellt wurde. Damit müßte vom Staat eine Vorgabe im Einklang mit den staatlichen Zielen einer Regionsbildung gegeben werden. Österreich hat dies etwa in Anlehnung an NUTS-III-Regionen zur optimierten Nutzung der EU-Struktur- und

Regionalhilfen vorgegeben, die Schweiz im Rahmen des Investitionshilfegesetzes (IHG) durch die Anregung zur Regionsbildung durch Kommunen.

Die Referenten waren sich weitgehend einig, dass die Regionsfindung aber der regionalen Ebene überlassen bleiben und nach bestimmten Problemlagen aufgebaut werden sollte, was etwa als "regionale Schicksalsgemeinschaften" bezeichnet wurde. Die Größe sei nicht die ausschlaggebende Determinante für ein effizientes Regionalmanagement, sondern die Gemeinsamkeit einer "Region", die sich dann auch in der zielgerichteten Arbeit der beteiligten Akteure zeigt. Negatives Beispiel ist hier die Regionalkonferenz Köln, die mit 200 Beteiligten in ihrer personellen Zusammensetzung zu groß sei und kaum gemeinsame Problempunkte thematisieren könne.

4.5.1.3 Trägerschaft

Das Thema der Trägerschaft wurde im Workshop nur randlich angesprochen. Von den Experten wurde darauf hingewiesen, dass es sich bei den diskutierten Modellen um kommunal getragene Initiativen handelt, die auch für die notwendige Legitimation des Regionalmanagements sorgen können. Aus Gründen der Finanzierung sei es weiterhin sinnvoll, private Träger mit einzubinden. Die Frage der Trägerschaft könne dahingehend zusammengefasst werden, dass jeder in der Region, der die entsprechende Kompetenz hat, als Träger in Frage kommt. Ein Ausschlussprinzip sollte nicht zum Tragen kommen, vielmehr sollte das Prinzip der Freiwilligkeit der Teilnahme von Bedeutung sein. Über die Beteiligung als Träger können regionale Akteure unterstreichen, dass es sich beim Regionalmanagement um "ihre" Einrichtung handelt.

Die Experten waren weitgehend der Ansicht, dass privatrechtliche Rechtsformen wie eingetragener Verein, eine gemeinnützige GmbH oder GmbH für die Aufgaben des Regionalmanagements am besten geeignet sind. Eine Entscheidung hierüber sollte in den Regionen gefällt werden und bemisst sich im wesentlichen nach Zielen, Aufgaben und Ausstattung der Organisation mit den daraus hervorgehenden steuerlichen Fragen (z. B. bei Verantwortung für Flächenmanagement). Hierzu bietet aber gerade die Regionalplanung systembedingte Vorteile für Regionalmanagement, die v.a. in der querschnittsbezogenen Herangehensweise und der Überblick verschaffenden Regionsgröße liegen.

4.5.1.4 Handlungsspielraum des Regionalmanagers

Im Innenverhältnis der Organisation sollte das Thema Handlungsspielraum des Regionalmanagers angesprochen werden. Dabei sei durchaus auch im öffentlichen Dienst ein "guter" Handlungsspielraum möglich, wenngleich privatrechtliche Dienstverträge flexibleres Arbeiten zulassen würden. Der Handlungsspielraum des Regionalmanagers solle aber, eingebunden in ein rahmengebendes regionales Hand-

lungskonzept, möglichst groß sein, da gerade in der Anfangsphase eines Regionalmanagements viel persönliches Engagement notwendig sei und das Bestehen des Regionalmanagements in der Aufbauphase wesentlich vom persönlichen Wirken abhängig ist. Die Kompetenzen eines Regionalmanagers sollten also weitreichend sein und lediglich einer strategischen Kontrolle unterliegen (im Sinne von "management by objectives"). Dies heißt aber nicht, dass der Regionalmanager zu einer regionalen "Kultfigur" aufgebaut werden dürfe, die unersetzlich ist. Die Personenabhängigkeit müsse sich vielmehr mit der Zeit auflösen, und Regionalmanagement als "Institution" an Format gewinnen. Daher gilt es beides zu kommunizieren: das Wirken des Regionalmanagers als Person durch personelle Kontakte und Reflexionen mit den Trägern sowie die Erfolge des Regionalmanagements an sich über geeignete Wege der Außendarstellung (z. B. Zeitung, Jahresberichte). Das größte Problem ist es aber, dass Kompetenzen für das Regionalmanagement von bestehenden Institutionen abgegeben werden müssen. Dies sei gerade für Vertreter von Kommunen nicht immer leicht. Eine wichtige Kompetenz des Regionalmanagements sei darüber hinaus die dezentrale Finanzierungsverantwortung. Im Falle des EU-Regionalmanagement Oststeiermark ist dies u.a. derart geregelt, dass das Regionalmanagement über einen "Topf" von 1 Mio. ATS/jährlich (1998) verfügt, der dritten Projektträgern zur Verfügung gestellt werden kann. Auch dadurch gewinnt Regionalmanagement an Schlagkraft und Wirksamkeit.

4.5.2 Themenpool 2: Aufgaben und Funktionen

Der Themenpool Aufgaben und Funktionen umfasst folgende Leitfragen:

- Wie sollen Aufgabenbereiche des Regionalmanagement abgegrenzt werden?
- Entsteht Konkurrenz zu anderen Maßnahmenträgern?
- Ist Regionalmanagement Prozesspromotor oder mehr?

4.5.2.1 Aufgaben des Regionalmanagements

Was zunächst die Frage der wahrzunehmenden Aufgaben anbelangt, so zeigte sich bei den von den Experten vertretenden Beispielen eine wesentliche Querbeziehung zu den initiiierenden Stellen. Die Regionalisierung der Strukturpolitik in Hessen und Nordrhein-Westfalen prägt dabei eine zunächst wirtschaftsorientierte Konzeption vieler regionaler Entwicklungskonzepte und Entwicklungsagenturen. Um einen Querschnittsbezug im Sinne eines landesplanerischen Programms herzustellen, könnte sich wie erwähnt v.a. die Regionalplanung für das Regionalmanagement eignen. Dies könnte aber auch über eine staatlich zu formulierende integrierende Programmatik erfolgen, so wie dies durch das Hessische Regionalprogramm oder die regionalen Entwicklungskonzepte in Nordrhein-Westfalen oder der Schweiz erfolgt. Die Experten äußerten die Meinung, dass eine Festlegung von Aufgabenbereichen ex ante und top down nicht sehr sinnvoll ist, sondern je nach der regionalen (Prob-

lem-) Situation räumlich individuell getroffen werden müsste. Sinnvoll seien Projekte, die eine Identität mit dem Regionalmanagement und auf schnellem Wege eine Aufbruchstimmung in der Region zu schaffen in der Lage sind und somit von der Bevölkerung akzeptiert werden. Entsprechend sollten unter Berücksichtigung der Querschnittsorientierung staatliche Anforderungen an Aufgabenbereiche des Regionalmanagements sehr weit gefasst und von den Regionen individuell ausgefüllt werden. Die Regionalforen in Hessen etwa sollten lediglich Diskussionsprozesse organisieren, regionale Entwicklungskonzepte erarbeiten und diese dann umsetzen. Weiterhin sollen sie Entscheidungen über die Förderprioritäten von Projekten lokaler oder regionaler Maßnahmenträger treffen. Auch das EU-Regionalmanagement Oststeiermark fungiert in "regionalen Nischen" (Energie, Telekommunikation, Tourismus, Standortentwicklung), ohne festgelegte Aufgabenfelder zu besetzen. Damit geht das Regionalmanagement weg von der Vorgabe fester Strukturen hin zur Hervorbringung flexibler (Entwicklungs-) Prozesse auf der Basis regionaler Stärken und Schwächen.

4.5.2.2 Konkurrenz zu bestehenden Maßnahmenträgern

Um Konkurrenzen zu bestehenden Maßnahmenträgern wie der Fachplanung oder der Wirtschaftsförderung zu umgehen, werden verschiedene Strategien angewendet. Neben der bereits erwähnten Nischenpolitik in Aufgabenfelder, die in der Region noch nicht besetzt sind, ist dies der frühe Einbezug von Maßnahmenträgern zur Bündelung des Know-how in regionalen Entwicklungskonzepten und Erhöhung der Wirksamkeit von Regionalmanagement-Projekten. In Hessen wird darüber hinaus eine Neuausrichtung des Serviceangebotes der Ämter für Regionalentwicklung, Landschaftspflege und Landwirtschaft (ÄRLL) angedacht, um Konkurrenzsituationen mit den Regionalforen zu vermeiden. Ziel ist dabei die Ausrichtung auf Kernkompetenzen. Nicht angesprochen wurde in der Gruppendiskussion, aber hier in Ergänzung dazu aufgenommen werden soll die Überlegung, dass Aufgabenfelder des Regionalmanagements im Sinne einer querschnittsorientierten Vernetzung insbesondere auch in der projektorientierten Zusammenführung von verschiedenen Fachbereichen liegen könnten, etwa im Bereich Landwirtschaft und Tourismus oder Arbeitsmarktpolitik und Bildung. Hierdurch könnte Regionalmanagement über die Funktion als "Lückenfüller" hinaus Kernkompetenzen als Integrator und Netzwerkmanager aufbauen.

4.5.2.3 Funktionen des Regionalmanagements

Damit ergibt sich im Anschluß das Thema, welche Funktionen Regionalmanagement übernehmen soll. Die Funktion als Projektinitiator, Berater, Integrator, Netzwerkmanager, Organisator, Koordinator oder Informierer wird von den Experten als primär für das Regionalmanagement bezeichnet. Regionalmanagement hat demnach seine

Kernkompetenzen in "weichen" Funktionen, wohingegen die eigentliche Projektumsetzung und -trägerschaft eher zweitrangig ist und nur dann erfolgen soll, wenn keine anderen Projektträger gefunden werden. Eine ständige Trägerschaft wird sogar ganz ausgeschlossen. Bildlich gesprochen wäre Regionalmanagement damit der Anlasser und die Steuerelektronik, Motor dagegen die regionalen Akteure und Maßnahmenträger selbst und die demokratisch legitimierte Politiker die Karosserie eines Kraftfahrzeugs.

4.5.2.4 Aspekte der Projektcharakteristik

Um eine schnelle Wirkung des Regionalmanagements und eine hohe Akzeptanz in der Region herzustellen, ist weiterhin empfehlenswert, dass sich die Funktion als Projektinitiator auf kleine, schnell umsetzbare Projekte konzentriert. Diese hätten zwar jedes für sich nicht die Ausstrahlungskraft von "regionalen Leitprojekten", jedoch können sie durch den Einbezug vieler Akteure bei unterschiedlichen Projekten eine enorme Breitenwirkung erzielen. Ziel von Projekten müsse es sein, so die Meinung der Experten, dass sich die regional Verantwortlichen mit den Projekten "darstellen" können, so dass die Akzeptanz des Regionalmanagements durch Öffentlichkeitswirksamkeit gesteigert wird. Dabei ist es zielführend, dass sich Projekte nicht nach Förderprogrammen richten, sondern primär an regionalen Bedürfnissen orientieren.

Unabdingbar sei es weiterhin, dass regionale Projekte nicht isoliert betrachtet werden, sondern in eine integrierte regionale Programmatik eingebunden werden (z. B. regionale Entwicklungskonzepte, Teilraumgutachten), was insbesondere im Falle einer staatlichen Projektförderung maßgeblich ist. Im Falle der regionalisierten Strukturpolitik des Landes Nordrhein-Westfalen wurden darüber hinaus Projekte prioritär gefördert, wenn sie in eine querschnittsorientierte Programmatik eingebunden sind. Zudem wird derzeit angedacht, eine stärkere Verzahnung dieser regionalen Entwicklungsprogramme mit den Gebietsentwicklungsplänen anzustreben, was bereits im Regierungsbezirk Düsseldorf beispielhaft gelungen ist.

4.5.3 Themenpool 3: Finanzierung

Der Themenpool Finanzierung umfasst folgende Leitfragen:

- Ist die Finanzierung Aufgabe des Staates oder der Regionen?
- Welche Vor- und Nachteile ergeben sich durch den Einbezug privaten Kapitals?
- Wie kann sich Regionalmanagement selbst finanzieren?

4.5.3.1 Finanzierung als Aufgabe

Die Frage der Finanzierung bezieht sich in diesem Zusammenhang v.a. auf die institutionelle Finanzierung des Regionalmanagements. Es herrschte Konsens, dass

die Finanzierung sowohl Aufgabe des Staates als auch der Regionen ist. Regionalmanagement ist am ehesten über eine Mischkalkulation, die auch privates Kapital einschließt, finanzierbar. Eine staatliche Finanzierung sollte dabei allerdings nicht als Dauersubvention angelegt sein, sondern als Anschubfinanzierung, wie es etwa in Hessen im Rahmen des ländlichen Regionalprogramms gehandhabt wird. Ein Verzicht auf einen staatlichen Beitrag wird als nicht erstrebenswert angesehen, da sich lediglich großräumige Regionalmanagementeinrichtungen selbst finanzieren könnten. Des Weiteren spricht für einen staatlichen Beitrag, dass Regionalmanagement auch staatliche Aufgaben übernimmt bzw. staatliche Ziele der Regional- oder Landesentwicklung umsetzt. Auch wenn sich ein Regionalmanagement selbst aus der Region heraus finanzieren könnte, wäre ein staatlicher Beitrag sinnvoll um zu demonstrieren, dass der Staat sich mit dem Regionalmanagement identifiziert. Die Höhe des Beitrages kann dabei durchaus auch einen symbolischen Wert annehmen. Eine regionale Beteiligung an der institutionellen Finanzierung wird als wichtig angesehen. Hierdurch demonstriert auch die Region ihre Unterstützung für das Regionalmanagement. Zudem kann damit die Identifikation und das Engagement der Region mit "ihrem" Regionalmanagement gestärkt werden. Allerdings sind gerade kleinere Regionalmanagementmodelle nicht in der Lage, selbst für eine ausreichende Grundfinanzierung zu sorgen. Eine bewährte Finanzierungsform durch die regionale Ebene wird dabei in der Finanzierung über festzusetzende Einwohnerschlüssel pro Kommune gesehen. Während also einerseits ein deutliches Plädoyer für eine gemeinsame Finanzierung des Regionalmanagements erfolgte, sieht die Situation im Land Hessen so aus, dass die Anschubfinanzierung für Regionalforen auslaufen und auch künftig nicht mehr gewährt werden sollen. Stattdessen sollen sich staatliche Fördermittel künftig stärker auf die Projektfinanzierung konzentrieren. Eine endgültige Entscheidung steht noch aus. So wird ebenfalls diskutiert, ob von Seiten der Träger von Regionalforen (z. B. Landkreise, Kommunen) qualifiziertes Personal mit der Aufgabe des Regionalmanagements betraut werden soll, ob die regionalen Träger einen erhöhten personellen Beitrag etwa bei der Erarbeitung regionaler Entwicklungskonzepte leisten oder ob die unteren Behörden (ÄRLL) mehr Aufgaben des Regionalmanagements übernehmen sollen (z. B. Erarbeitung regionaler Entwicklungskonzepte, Moderationstätigkeiten), so dass der institutionelle Aufwand auf regionaler Ebene geschmälert wird.

4.5.3.2 Einbezug privaten Kapitals

Der Einbezug privaten Kapitals in das Regionalmanagement in Form von PPP ist als Finanzierungsmöglichkeit zukünftig von großer Bedeutung. Zu berücksichtigen ist zunächst, dass dies für private Geldgeber mit keinen direkten finanziellen Gegenleistungen etwa in Form von Renditeerwartungen verbunden sein wird. Regionale Kreditinstitute, mit der Region verbundene Unternehmen oder Sponsoren können

allerdings durchaus daran interessiert sein, einen Beitrag zur Finanzierung des Regionalmanagements zu leisten. Dass dadurch hoheitliche Ziele des Regionalmanagements als Beitrag zur Regionalentwicklung zugunsten individueller privater Interessen zurückgedrängt werden, wird von den Experten nicht angesprochen. Private werden sich nur dort beteiligen, wo eine Zielkongruenz besteht. Konkret bedeutet dies, dass privates Kapital insbesondere in wirtschafts- und strukturpolitisch orientierte Regionalmanagementkonzeptionen fließen wird.

V.a. in der Schweiz wird mehr und mehr auf Sponsoring als Finanzierungsform zurückgegriffen. Große Firmen wie Nestlé oder Kraft-Jacobs-Suchard finanzieren bspw. bevorzugt naturbezogene Projekte. Damit wird auch die Aufgabe des Fundraising für das Regionalmanagement zu einer weiteren wichtigen Aufgabe.

4.5.3.3 Möglichkeiten der Eigenfinanzierung

Eine Eigenfinanzierung durch die Aktivitäten des Regionalmanagements selbst ist sehr schwierig, da der Gegenwert des Regionalmanagements kaum quantifizierbar und Regionalmanagement grundsätzlich eine nicht marktfähige Leistung darstellt. Dabei sind Querbeziehungen zu den vom Regionalmanagement wahrgenommenen Aufgaben zu berücksichtigen. V.a. große Einrichtungen können etwa spezielle Dienstleistungen für regionale Akteure anbieten oder etwa regionales Flächenmanagement übernehmen. Dies sollte allerdings nicht als Regelfall angesehen werden: Die Vergütung von Dienstleistungen greift prinzipiell in das Marktgeschehen ein; die Übernahme des regionalen Flächenmanagements würde eine erhebliche Kompetenzabtretung auf Seiten der Kommunen und zwangsläufig eine starke wirtschaftliche Orientierung des Regionalmanagements bedeuten. Die Einwerbung von Drittmitteln, etwa über die Teilnahme an Wettbewerben und Modellprojekten, könnte dagegen ein weiterer Weg zu einer Eigenfinanzierung sein.

4.5.4 Themenpool 4: Prozessmanagement

Der Themenpool Prozessmanagement umfasst folgende Leitfragen:

- Wie gewinnt und erhält Regionalmanagement Kreativität und Innovationsfähigkeit?
- Wie kann eine Begeisterung für Regionalmanagement gefördert und erhalten werden?
- Welche Möglichkeiten des Controllings eignen sich für das Regionalmanagement?
- Wie können regionale Akteure lernen und welche Fortbildungsbedarfe haben sie?

4.5.4.1 Kreativität und Innovationsfähigkeit des Regionalmanagements

Die Frage nach der Kreativität und Innovationsfähigkeit des Regionalmanagements wird sehr stark in Zusammenhang mit der Persönlichkeit des Regionalmanagers gesehen. Die Frage kann damit zunächst über einen Rückgriff auf die geforderten Eigenschaften eines Regionalmanagers beantwortet werden. So müsse ein Regionalmanager - gestützt auf das notwendige fachliche Wissen - unabhängig, dynamisch, realitätsbewusst, kompetent, teamfähig und sehr kommunikativ sein sowie professionell arbeiten können. Gefragt sind Generalisten mit hohem Verständnis für Projektmanagement¹⁴⁴, die aus einem stabilen sozialen Umfeld stammen. Kreativität ist zudem abhängig von Erfolgen, was wiederum Querbeziehungen zu den Aufgaben nach sich zieht mit der Folge, neben langfristig verfolgten Strategien auch kurzfristige operative Projekte umzusetzen. Ein weiteres sinnvolles Instrument sind gelegentliche Workshops, die im Sinne von Ideenschmieden fernab vom täglichen Geschäft eine Reflexion der bisherigen Aktivitäten erlauben. Dabei kommt der Erlaubnis zum "Querdenken" eine wichtige schöpferische Aufgabe zu.

Im Sinne einer lernenden Organisation sind weiterhin der Wissens- und Informationsaustausch innerhalb des Regionalmanagements, zwischen Regionalmanagementorganisation in Form von Netzwerken, mit den Trägern des Regionalmanagements sowie mit staatlichen Stellen wie der Landes- und Regionalplanung zwingend notwendig. Die Schweiz-weit agierende Service- und Dienstleistungseinheit CH-Regio/BEREG etwa wird durch die Regionalsekretäre selbst getragen und bietet daher direkt auf die täglichen Fragestellungen der Regionalmanager abgestimmte Informations- und Fortbildungsangebote an. Einem systematischen Austausch von Wissen und Information zwischen den relevanten Stellen kommt damit eine wichtige Funktion hinsichtlich einer effizienten Regionalentwicklung zu.

4.5.4.2 Förderung und Erhalt der Begeisterung für Regionalmanagement

Die Förderung und der Erhalt der Begeisterungsfähigkeit für Regionalmanagement soll dazu dienen, die Identifikation der Region mit dem Regionalmanagement zu gewährleisten. Sinnvoll hierbei ist eine gezielte Kommunikationsstrategie von Seiten des Regionalmanagements, etwa in Form von Broschüren, Zwischenberichten oder regelmäßige Präsenz in regionalen Medien. Die Ausgestaltung einer Kommunikationsstrategie liegt im Ermessen der Region selbst und richtet sich wesentlich nach ihrer Kreativität und ihren Möglichkeiten.

¹⁴⁴ Weitere Eigenschaften wurden nicht angesprochen. Im Rahmen des Workshop 2/98 der LAG Bayern wurden herausgearbeitet: Hohe fachliche, regionale und soziale Kompetenz, zeitliche Flexibilität, Fähigkeit zur Motivation, intensive Kenntnisse der regionalen Entscheidungsträger, Unabhängigkeit von bestehenden Strukturen in der Region sowie Kontaktfreudigkeit.

Es wurde weiterhin darauf hingewiesen, dass zwischen den regionalen Akteuren eine gewisse Machtbalance bestehen müßte. Ein einzelner dominierender Akteur könnte im Sinne kooperativ angelegter regionaler Entwicklungsprozesse demotivierend auf andere regionale Akteure wirken und die Schlagkraft des Regionalmanagements negativ beeinflussen. Regionalmanagement steht und fällt durch die Einbindung vieler - auch ehrenamtlich agierender - Multiplikatoren in der Region, deren Engagement einer gewissen Pflege bedarf.

4.5.4.3 Controlling

Das Controlling des Regionalmanagements stellt eine sehr schwierige Aufgabe dar, da einerseits insbesondere qualitative Wirkungen wie Eingebundenheit in die Region oder Identifikation der regionalen Akteure mit dem Regionalmanagement gemessen werden müssen und andererseits quantitative Wirkungen nicht immer eindeutig dem Regionalmanagement zurechenbar sind (z. B.: welche Einflüsse haben Aktivitäten des Regionalmanagements auf die Höhe von Übernachtungszahlen, Arbeitslosenzahlen, Fahrgastzahlen des ÖPNV o.ä.?). Hierzu konnte auch im Rahmen der Gruppendiskussion keine eindeutige und zufriedenstellende Antwort gefunden werden.

Controlling beginnt im Grunde genommen mit der Personalauswahl des Regionalmanagers. In Österreich etwa wurden die Regionalmanager über eine unabhängige Personalberatungsagentur ausgewählt, die sich bei der Auswahl strikt nach Effizienzgesichtspunkten orientierte. Das laufende Controlling kann über verschiedene Berichte erfolgen. In der Schweiz etwa existiert in Zusammenhang mit dem Investitionshilfegesetz (IHG) ein formalisiertes Controlling. Die Regionen verfügen über jährlich anzupassende Mehrjahresprogramme mit messbaren Zielen, über die dann beim Bund Rechenschaft abgelegt werden muß.

Wer aber ist für das Controlling zuständig? Controlling müßte nach den Aussagen der Experten letztendlich im Interesse der Träger und Finanziers des Regionalmanagements liegen. Bei der Bezirksregierung Münster etwa berichtet der Regierungspräsident selbst etwa alle drei Monate im Bezirksplanungsrat über den Fortschritt der regionalisierten Strukturpolitik. Controlling ist hier also Chefsache. Gerade bei der Vergabe von Fördermitteln besteht weiterhin ein automatisches Controlling, da von den bewilligenden Stellen generell eine Rechenschaft über die Mittelverwendung besteht. Gleiches gilt etwa mit einer Umsetzungskontrolle von regionalen Entwicklungskonzepten (bzw. Teilraumgutachten). Sowohl die Region selbst als auch ggf. externe Auftraggeber/Finanziers von regionalen Entwicklungskonzepten (z. B. EU, Bund, Land) müssten an einer Erfolgskontrolle in Form von Projektrealisierungen interessiert sein, z. B. über jährliche Umsetzungsberichte. Konkretes Projektcontrolling kann demnach nach Einschätzung der „good-practice“-Vertreter im Ge-

gensatz zum Controlling der generellen Wirkungen eines Regionalmanagements weitgehend problemlos erfolgen.

4.5.4.4 Lernen und Fortbildung

Lernen und Fortbildung wird sowohl für Regionalmanager als auch für die regionalen Akteure als sehr wichtig beurteilt, da Regionalentwicklung nur so gut sein kann wie die daran beteiligten Akteure. Was Lernen und Fortbildung von regionalen Akteuren betrifft, so sollte nicht die Gefahr entstehen, dass der Regionalmanager selbst als regionaler "Papst" angesehen wird. Vielmehr sollte er auf die Kreativität, den Ideenreichtum und das Engagement der beteiligten regionalen Akteure zurückgreifen können. Fortbildungseinrichtungen, Kontaktmöglichkeiten sowie ein reger Informationsaustausch spielen daher für das Regionalmanagement eine wichtige unterstützende Rolle.

Auch für das Regionalmanagement selbst sind kontinuierliche Fortbildungen unabdingbar, um Kreativität und Innovationsfähigkeit erhalten zu können. Im EU-Regionalmanagement Oststeiermark etwa sind für jeden Mitarbeiter jährlich ATS 30.000,-- für Fortbildungen (1998) vorgesehen, die auch genutzt werden sollten. Fortbildungsinhalte für Regionalmanager bestehen weniger in fachlichen Themen, sondern insbesondere in "weichen" Bereichen wie Projekt- und Prozessmanagements (Moderation, Konfliktmanagement, Gesprächsführung, Argumentationsfähigkeit) sowie in der Gruppenpsychologie. Wichtige Fortbildungsmöglichkeiten für Regionalmanager selbst ergeben sich weiterhin durch die im Punkt "Kreativität und Innovationsfähigkeit des Regionalmanagements" angesprochenen Netzwerkkontakte mit anderen Regionalmanagern sowie durch zentrale Service- und Dienstleistungseinheiten wie die CH-Regio oder das Institut für Landes- und Stadtentwicklungsplanung (ILS) in Nordrhein-Westfalen. Wesentlich ist dabei, dass das Fortbildungsangebot genau auf die Bedürfnisse von Regionalmanagern abgestimmt ist.

4.6 Fazit für die weitere Vorgehensweise

Fasst man nun im Sinne eines Fazits die Ergebnisse der Gruppendiskussion zusammen, so zeigt sich, dass die Erfahrungen der "good practices" kaum direkt übertragbar sind. Die Expertenmeinungen hinterließen erneut den Eindruck, dass Regionalmanagement für jede konkrete Situation einschließlich ihrer besonderen Rahmenbedingungen individuell gestaltet werden muss. Dies betrifft vor allem die strukturellen Komponenten des Regionalmanagements.

Die Initiative zum Regionalmanagement beispielsweise kann vielschichtig sein und hängt wesentlich von den entwicklungsstrukturellen Rahmenbedingungen einer Region ab. Staatliches Engagement kann als Katalysator wirken, darf aber regionale Eigeninitiativen nicht zu sehr behindern. Auch die Aufgaben des Regionalmanage-

ments können kaum vorab festgelegt werden. Sie sind ebenfalls von entwicklungsstrukturellen Gegebenheiten einer Region abhängig, aber auch von vorhandenen Akteurskreisen. Aufgaben des Regionalmanagements sind daher individuell und Ergebnis regionaler Aushandlungsprozesse. Eng damit zusammen hängt die Finanzierung von Regionalmanagement-Ansätzen. Auch hier muß ein individueller Weg gefunden werden, unter Einbezug positiver Erfahrungen mit staatlicher Anschubfinanzierung sowie von public-private-partnership-Finanzierungsformen.

Deutlicher können prozessorientierte Komponenten des Regionalmanagements für die Formulierung des Politikprogramms Regionalmanagement im Rahmen dieser Arbeit übertragen werden, so die Erfahrungen aus dem Themenpool 4 "Prozessmanagement". Sie betreffen im Grunde jegliche Form von Projektarbeit in Netzwerkarchitekturen, insbesondere weil die Funktionen des Regionalmanagements sehr eindeutig mit Netzwerkmanager, Koordinator oder Projektinitiator formuliert wurden, was sich wiederum in den Anforderungen an die Person des Regionalmanagers widerspiegelt. Unmissverständlich wurde auch deutlich, dass der Handlungsspielraum des Regionalmanagers breit auf der operativen Ebene ausgelegt sein sollte, und abgestimmt mit den Trägern des Regionalmanagement auf der strategischen Ebene.

5. Bewertung der bayerischen Regionalmanagement-Ansätze

Nachdem nun auf europäischer Ebene verschiedene Regionalmanagement-Ansätze im Sinne von good practices dargestellt wurden, werden im folgenden als weitere Voraussetzung zur Konzeption eines Programmentwurfes für Regionalmanagement in Bayern bereits existierende Regionalmanagement-Ansätze in Bayern unter Rückgriff auf die bisher vorliegenden Erkenntnisse einer Bewertung unterzogen. Wie in den bisherigen empirischen Untersuchungsschritten kommt wiederum der Fallstudienansatz als methodische Vorgehensweise zum Einsatz.

5.1 Datenerhebungsmethoden

Um die Prozesse und Strukturen der untersuchten Regionalmanagement-Ansätze in Bayern möglichst vollständig in Erfahrung bringen zu können, wird im Rahmen der empirischen Erhebungen auf verschiedene Datenerhebungsmethoden zurückgegriffen.

Mit der Auswertung vorhandener Primär- und Sekundärliteratur sowie von Internetpräsentationen der untersuchten Fallbeispiele werden zunächst grundsätzliche Kenntnisse über externe Rahmenbedingungen, organisatorische Strukturen, Handlungsfelder und beteiligte Akteurskreise erhoben, die als Vorwissen in den weiteren Erhebungen genutzt werden können. Vertiefend werden persönliche Interviews mit den Regionalmanagern geführt. Die empirischen Erhebungen werden abgerundet

durch eine schriftliche Befragung mittels eines standardisierten Fragebogens, über den versucht wird, ein Bild der Strukturen, Prozesse und Erfahrungen der untersuchten Fallbeispiele im Hinblick auf die beabsichtigte Programmformulierung zu erhalten. Die Ergebnisse dieser schriftlichen Befragung fließen konsequenterweise in erster Linie in eine Gesamtbetrachtung sowie in den nachfolgenden Teil der Programmformulierung ein.

5.2 Auswahl der Fallbeispiele

Ausgewählt werden als Fallstudien regionale Kooperationsmodelle, die nach den Zielen der Landesplanung querschnittsorientierte Tätigkeitsfelder aufweisen und die bereits über mehrjährige Erfahrungen im Regionalmanagement aufweisen. Ferner wird berücksichtigt, ob ein von der Landesplanung unterstütztes Teilraumgutachten durchgeführt wurde. Ist dies wie etwa in den Teilräumen Augsburg oder Deggen-dorf/Plattling der Fall und wird die Weiterführung in ein Regionalmanagement von den Teilräumen angestrebt, so wird auf das Kriterium der langjährigen Erfahrung verzichtet. Denn in der Phase der Weiterführung aus einem Teilraumgutachten in Richtung Regionalmanagement können die Ergebnisse des Politikformulierungsprozesses in die jeweilige Konzeption des Regionalmanagements einfließen und dadurch eine wichtige Hilfestellung für die Praxis geleistet werden.

Als weitere Kriterien bei der Auswahl der Fallbeispiele werden die von der bayerischen Landesplanung geäußerten wichtigen Punkte

- landesweite Anwendbarkeit und
- zeitliche Tragfähigkeit¹⁴⁵

herangezogen, soweit sie zum Zeitpunkt der Auswahl deutlich waren. Daneben wird das Vorhandensein eines hauptamtlichen Managements im Sinne einer organisatorischen Tragfähigkeit ein qualifizierendes Merkmal sein. Andere Kennzeichen, etwa die Form der Finanzierung oder die Rechtsform, stellen dagegen zunächst abhängige Variablen dar und können unterschiedlich ausgestaltet sein, da eine ex-ante-Festlegung eine Einschränkung der selbstorganisierten Vielfalt von Regionalmanagement-Ansätzen bedeuten würde.

Die Ergebnisse dieser Bewertung sollen dann dazu beitragen, die Eignung des Regionalmanagements als landesplanerisches Programm darzustellen und ein bayerisches Modell als Diskussionsgrundlage für eine zweite Gruppendiskussion zu konzipieren.

¹⁴⁵ Quelle: Abstimmungsgespräche mit Vertretern des Bayerischen Staatsministeriums für Landesentwicklung und Umweltfragen

5.3 Regionale Kooperationsmodelle in Bayern

In einer umfassenden Recherche wurden in Bayern 45, nach ihrer organisatorischen Einbindung bzw. ihrem räumlichen Wirkungskreis unterschiedene regionale Kooperationsmodelle recherchiert (vgl. Tab. 2).

Tab. 2 Regionale Kooperationsmodelle in Bayern

Organisatorische Einbindung/ räumlicher Wirkungskreis	Name
Kommunale Allianzen	<ul style="list-style-type: none"> • LEADER-Aktionsgruppe Jura-2000-Regionalentwicklungs GmbH • LEADER-Aktionsgruppe Auerbergland • LEADER-Aktionsgruppe IGIS • LEADER-Aktionsgruppe AOVE (Arge Obere Vils – Ehenbachtal) • Kommunale Allianz Dombühl-Schillingsfürst-Schnelldorf-Wörnitz-Feuchtwangen-Wettringen • LEADER-Aktionsgruppe Obere Altmühl
Städtenetze	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunales Netzwerk Rehau-Regnitzlosau-Schwarzenbach a.d. Saale – Schönwald • Wirtschaftsraum Südbayern MAI e.V. • LaRoSa • Donau-Städte • Sächsisch-Bayerisches Städtetz
Landratsämter	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungsagentur des Landkreises Bayreuth • TWiSt Rottal-Inn • Forum Neustadt plus e.V. • Landkreis Kelheim • Kronach Creativ e.V. • LEADER-Aktionsgruppe Landratsamt Cham • LEADER-Aktionsgruppe Regina GmbH Neumarkt i.d. Opf. • LEADER-Aktionsgruppe Mühldorf • LEADER-Aktionsgruppe Südlicher Steigerwald • LEADER-Aktionsgruppe Oberallgäu
Teilräume	<ul style="list-style-type: none"> • Kuratorium HochFranken • Allgäu-Initiative • Deggendorf/Plattling • Grenzüberschreitendes Modellprojekt Neustadt b. Coburg – Sonneberg • Teilraum Amberg/Sulzbach • Teilraum Augsburg • Biosphärenreservat Rhön, bayerischer Teil • LEADER-Aktionsgruppe Biosphärenreservat Rhön • Chancen-Region Mainfranken • LEADER-Aktionsgruppe Bayerwald • LEADER-Aktionsgruppe Wittelsbacher Land • LEADER-Aktionsgruppe Riesrand • Region Nürnberg e.V. • Euregio Egrensis • Euregio Bayerischer Wald – Böhmerwald – Sumava • Euregio Inn-Salzach • Euregio S-BGL-TS • Euregio Zugspitze/Wetterstein-Karwendel • Euregio Via Salina
Planungsregionen/ Regierungsbezirke	<ul style="list-style-type: none"> • Regionalverband Donau/Ilser • Regionalmarketing Bayerischer Untermain • LEADER-Aktionsgruppe Oberfranken offensiv • Regionaler Planungsverband München • Schwabenmarketing

Quelle: Eigene Recherche, Bayreuth 1998/99

Nicht mit aufgeführt sind Kooperationsmodelle, die projektorientiert aufgebaut sind, wie etwa die LEADER-Aktionsgruppe Neualbenreuth-Sybillenbad zur Projektierung

des Sybillenbades in der nördlichen Oberpfalz, sowie auf den ersten Blick sektoral angelegte Kooperationsmodelle wie etwa die Solidargemeinschaft Brucker Land oder die LEADER-Aktionsgruppe Coburg mit dem Ziel der Direktvermarktung landwirtschaftlicher Produkte. Die Beispiele zeigen, dass insbesondere durch die EU-Gemeinschaftsinitiativen LEADER (LEADER-Aktionsgruppen) und INTERREG (Euregios) regionale Kooperationen angeregt werden.

Nach Anlegen der oben diskutierten Kriterien werden schließlich folgende Fallbeispiele einer näheren Betrachtung unterzogen:

Tab. 3 Als Fallstudien ausgewählte Kooperationsmodelle

Kooperationsmodell	Teilraumgutachten	Querschnittsorientierung	hauptamtl. Management	Erfahrungsstand
Jura 2000	ja	ja	ja	mittel
Auerbergland	nein	ja	ja	hoch
TWiSt Rottal-Inn	ja	ja	ja	hoch
Kronach Creativ e.V.	ja	ja	ja	hoch
LEADER-Aktionsgruppe Landratsamt Cham	ja	ja	ja	gering
LEADER-Aktionsgruppe Regina GmbH Neumarkt i.d. Opf.	ja	ja	ja	mittel
Teilraum Deggendorf/Plattling	ja	ja	nein	mittel
Teilraum Augsburg	ja	ja	nein	mittel
LEADER-Aktionsgruppe Biosphärenreservat Rhön	ja	ja	ja	hoch
Euregio Egrensis	ja	ja	ja	hoch
Euregio S-BGL-TS	nein	ja	ja	mittel
Regionalverband Donau/Iller	ja	ja	ja	hoch
Regionaler Planungsverband München	ja	ja	ja	hoch

Quelle: Eigene Darstellung, Bayreuth 1999

Ansätze wie MAI, das Städtenetz Rehau-Regnitzlosau-Schwarzenbach-Schönwald, die Donau-Städte, LAROSA, das Kuratorium HochFranken, die Chancen-Region Mainfranken, die Region Bayerischer Untermain, die Region Nürnberg e.V., das Schwabenmarketing sowie die LEADER-Aktionsgruppen Obere Altmühl, Mühldorf, Oberallgäu und Bayerwald wirken ausgesprochen sektoral bzw. im Regional-/Standortmarketing, so dass sie nicht in die weiteren Überlegungen aufgenommen werden. Eine Ausdehnung ihrer Aktivitätsfelder hin zu einem querschnittsorientierten Regionalmanagement ist bei diesen Organisationen bei Stand der empirischen Untersuchung nicht deutlich sichtbar.

Ein zweiter Filter wurde hinsichtlich eines vorhandenen hauptamtlichen Managements angelegt. In den konzeptionellen Ausführungen dieser Arbeit wie auch nach den Ergebnissen der Gruppendiskussion ist der Schluss zu ziehen, dass eine Ausstattung des Regionalmanagements mit operativ verantwortlichem Personal, etwa in Form einer Geschäftsstelle oder abgestellten Mitarbeitern von bestehenden Organi-

sationen, zur Durchführung des operativen Managements (Projektmanagement, Innovationsmanagement, Relationshipmanagement, Reflexionsmanagement) zwingend notwendig ist. Erfahrungen mit "Regionalkonferenzen" ohne operativen Teil, resultierend etwa aus Evaluierungen der Regionalkonferenzen in Sachsen und Nordrhein-Westfalen aber auch aus dem Ergebnisbericht der Bilanzkonferenz 1996, kommen zum Schluß, dass eine zu lose Institutionalisierung des Instruments Regionalmanagement kaum sichtbare Projekterfolge aufweisen kann, zumal eine letztendliche Verantwortung für den regionalen Entwicklungsprozess nicht definiert werden kann.

Eine "Zwitterstellung" nimmt dabei das Forum Neustadt plus ein. Während der Vorstand dieses eingetragenen Vereins aus einem breiten Kreis regionaler Akteure besteht und bereits diverse konzeptionelle Vorarbeiten zur regionalen Entwicklung geleistet hat, wird das operative Regionalmanagement durch das Landratsamt mit betreut. Dabei sind allerdings nicht wie etwa im Falle der Entwicklungsagenturen der Landkreise Bayreuth oder Rottal-Inn (TWiSt) Mitarbeiter per Organisationsverfügung in eine Stabsstelle abgestellt, sondern der geschäftsleitende Beamte des Landratsamtes führt die Geschäfte (v.a. Organisatorisches) als zusätzliches Aufgabengebiet. Die Einrichtung einer Stabsstelle bzw. einer eigenen Gesellschaft/Verein ist zum Zeitpunkt der Erhebung laut Aussage des geschäftsleitenden Beamten nicht beabsichtigt. Die Projektumsetzung erfolgt durch die Vereinsmitglieder selbst. Die Leistungsfähigkeit wird daher langfristig nicht im Einklang mit den Erfordernissen eines effizienten Regionalmanagements angesehen.

Trotz der Forderung nach einem hauptamtlichen Management sollen Ansätze, die dieses Kriterium nicht aufweisen können, nicht ohne weiteres gefiltert werden. In den Teilräumen Deggendorf/Plattling und Augsburg laufen derzeit Überlegungen, ein Management einzurichten. Der Wille hierzu ist also vorhanden. Daher können diese Modelle grundsätzlich in die weiteren Überlegungen aufgenommen werden, um etwa die Entwicklungsschritte in diesem frühen Stadium des Regionalmanagements erfassen zu können.

5.4 Einzeldarstellung ausgewählter Regionalmanagement-Ansätze in Bayern

Die ausgewählten Regionalmanagement-Ansätze werden nun im folgenden einzeln dargestellt und bewertet. Während die Darstellung von aktuellen Strukturen und Prozessen in knapper Form einen Überblick über das ausgewählte Beispiel bieten soll, liegt der Hauptaugenmerk auf der Bewertung, inwieweit das Regionalmanagement der Ansätze als landesplanerisches Programm geeignet oder weniger geeignet ist.

5.4.1 Jura 2000 Regionalentwicklungs GmbH

5.4.1.1 Strukturen und Prozesse

Die Jura 2000 Regionalentwicklungs GmbH ist ein Beispiel für eine kommunale Allianz. Die Region ist kleinräumig und umfasst die Gemeinden Berching, Breitenbrunn und Dietfurt im südlichen Landkreis Neumarkt i.d. Opf. sowie Beilngries im Landkreis Eichstätt mit insgesamt ca. 25.000 Einwohnern. Ausgangspunkt von Jura 2000 war das Pilotprojekt "Dorf Bayern 2000" des StMELF in den Jahren 1993-95, aus dem die Jura 2000 Landkultur e.V. hervorging. Im März 1996 wurde die Jura 2000 Landkultur e.V. als LEADER-Aktionsgruppe anerkannt, im September 1997 gründeten die vier Gemeinden die operative Einheit Jura 2000 Regionalentwicklungs GmbH, die speziell für die Projektkoordination und -umsetzung zuständig ist, während die Jura 2000 Landkultur e.V. den ideellen Hintergrund bildet. Gesellschafter der GmbH sind zu gleichen Teilen die genannten Kommunen. Organe der Gesellschaft sind die Gesellschafterversammlung sowie die Geschäftsführerin, die zusammen mit einer Mitarbeiterin für das operative Management zuständig ist.

Zweck der Gesellschaft ist nach der Gesellschaftssatzung die Förderung einer nachhaltigen regionalen Entwicklung. Die Aufgaben der Jura 2000 GmbH werden darunter spezifiziert in:

- Projektkoordination und Betreuung von Initiativen vor Ort,
- Förderung der Vermarktung regionaler Produkte durch Initiierung regionaler Kreisläufe,
- Förderung des Tourismus durch Werbung für die Region,
- Betreuung, Fortbildung und Schulung von Arbeitskreismitgliedern und Interessensgemeinschaften im Rahmen der Projektarbeit und
- Organisation und Koordination kommunaler Zusammenarbeit außerhalb des hoheitlichen Bereichs.

Die davon berührten Fachbereiche werden nicht abschließend aufgeführt, so dass sich in der konkreten Projektarbeit ein relativ großer Spielraum ergibt. Die derzeit relevanten Fachbereiche spiegeln sich in der Abgrenzung der Arbeitskreise als zentralem Instrument der Projektformulierung und -umsetzung wider. Danach existieren die Arbeitskreise

- Regionale Küche,
- Holz aus der Region,
- Handwerk,
- Kultur,
- Tourismus und
- Schule.

Trotz des kurzen Bestehens der Jura 2000 GmbH seit Herbst 1997 konnten bereits einige Projekte umgesetzt werden. Großer Wert wird dabei auf die Außendarstellung in und auch außerhalb der Jura-2000-Region gelegt. Beispiele hierfür sind:

- Veranstaltungskalender 1998 und 1999,
- Einrichtung einer eigenen Homepage,
- Radrundweg durch die vier Gemeinden,
- Schmankerlführer "Kulinarische Reise durch die Jura-2000-Region im Herzen Bayerns",
- Integriertes Dorfentwicklungsprojekt "Dorf in der Region" in Beilngries, Breitenbrunn und Berching,
- Darstellung der Jura-2000-Region bei der Landesgartenschau 1998 in Neumarkt i.d. Opf.,
- Streuobstmarkenkonzept,
- Broschüre "Der andere Weg" zur Leistungsdarstellung unterschiedlicher Handwerksberufe oder
- Qualifizierungsangebot zum örtlichen Projektbegleiter im Projekt "Dorf in der Region".

Die Finanzierung der Jura 2000 GmbH erfolgt institutionell zu jeweils 50 % über die beteiligten Gemeinden und über die LEADER-II-Finanzierung der EU. Inklusive Öffentlichkeitsarbeit stehen DM 160.000,- jährlich (Stand 1998) zur Verfügung. Die EU-Finanzierung ist bis 2001 begrenzt, weshalb das Bestehen der Jura 2000 GmbH langfristig nicht gesichert ist. Auch bei der Projektfinanzierung wird auf Mittel der EU, aber auch des Freistaates zurückgegriffen. Die regionale Kofinanzierung wird dabei von Projekt zu Projekt neu geregelt, was einerseits den Rückhalt bei den Gemeinden erhöht, andererseits zu zeitaufwendigen Zuschußanforderungen führt.

5.4.1.2 Bewertung

Die Jura 2000 GmbH ist die Umsetzungseinrichtung einer kommunalen Allianz der ländlichen Regionalentwicklung. Obwohl sie nicht direkt aus der Dorferneuerung kommt, zeigen Tätigkeitsfelder und institutionelle Strukturen doch sehr deutlich die Handschrift einer kleinräumigen ländlichen Entwicklung, die durch die Anerkennung als LEADER-Aktionsgruppe auch nach außen symbolisiert wird. Dieses Regionalmanagement-Modell entspricht daher nicht unbedingt den Erfordernissen eines landesplanerischen Regionalmanagements. Zwar ist die Arbeitskreisarbeit im Sinne einer sozial nachhaltigen Entwicklung durchaus zielkonform, doch vermag eine Einrichtung wie Jura 2000 keine raumplanerisch bedeutsamen Probleme zu lösen. Die Aktivitäten sind vielmehr in Nischen anzusiedeln, die die Akzeptanz in der Region sichern und zur Steigerung der Identität der Bevölkerung mit ihrer Region beitragen.

Der interne Managementaufbau deutet zudem nicht darauf hin, dass diese Nischen verlassen werden können. Der Kontrolleinfluss der Trägergemeinden ist sehr hoch und entspricht nicht einem "management by objectives", das flexibles und schlagkräftiges Arbeiten ermöglichen würde. Die geringe Finanzausstattung muß hier als weitere Restriktion genannt werden, zumal die Finanzierung und damit das weitere Bestehen nach 2001 nicht gesichert ist.

5.4.2 Kommunale Allianz im Auerbergland

5.4.2.1 Strukturen und Prozesse

Das ebenfalls als Beispiel einer kommunalen Allianz anzusehende Projekt Auerbergland begann 1992. Auslöser des Zusammenschlusses war u.a. der hohe Kaufkraftabfluß von 72 % in die benachbarten Mittelzentren Schongau, Landsberg und Füssen, so dass sich die neun Gemeinden Rettenbach, Ingenried, Schwabsoien, Schwabbruck, Burggen, Bernbeuren, Lechbruck, Roßhaupten und Stötten zum sogenannten "Auerbergland" mit zusammen etwa 15.000 Einwohnern zusammenschlossen. Ziel dieses Zusammengehens ist es, die wirtschaftlichen Beziehungen und Vernetzungen auf regionaler Ebene zu stärken und die Wirtschaftsstruktur in der Region zu stabilisieren. Das Projekt konzentriert sich daher auf die Strukturbereiche Einzelhandel, Gewerbe, Handwerk und Tourismus. Die Hauptziele des Projekts Auerbergland sind:

- Verbesserung der interkommunalen Zusammenarbeit,
- Erhaltung der regionaltypischen Land- und Forstwirtschaft,
- die Entwicklung eigenständiger, gebietsspezifischer und individueller Tourismuskonzepte,
- Aufbau eines zukunftsorientierten, innovativen und umweltfreundlichen Wirtschaftsverbundes,
- Abstimmung der Geschichts- und Kulturangebote,
- Verknüpfung dezentraler Dienstleistungen sowie
- Erarbeitung gemeinsamer Konzepte für Energie- und Verkehr sowie für Ver- und Entsorgung.

Der Prozess der interkommunalen Kooperation wurde in der Aufbauphase fachlich unterstützt durch die Direktion für ländliche Entwicklung Krumbach mit dem "Bereich Zentrale Aufgaben" des BayStMELF in München, dem Planungsbüro Flurwerkstatt Auweck+Kötter und weiteren Fachberatern. 1996 wurde ein eingetragener Verein gegründet und eine Koordinationsstelle mit einem hauptamtlichen Regionalmanager eingerichtet. Die Aufgaben des Koordinators liegen in der Abstimmung des Gesamtvorstandes mit dem überörtlichen Arbeitskreis sowie in der organisatorischen Betreuung der Projekte.

Finanziell getragen wird das Projekt einerseits durch Mittel aus der Dorferneuerung, andererseits durch Mittel aus dem Programm LEADER II der EU. Das institutionelle Budget beläuft sich jährlich auf DM 120.000,-- (Stand 1998). Nach Ablauf der LEADER-II-Förderung soll sich laut Vereinssatzung die Koordinierungsstelle selbst finanzieren, was allerdings bereits seit 1997 erfolgt.

Der Prozessablauf orientiert sich am Vorgehen der Dorferneuerung. Von den 15.000 Einwohnern des Auerberglandes engagieren sich rd. 500 für das Projekt und arbeiten in insgesamt 60 Arbeitskreisen aktiv mit. Die Arbeitskreise operieren grundsätzlich auf lokaler Ebene, um die Mitwirkung möglichst vieler Akteure zu erreichen. Die regionale Koordination wird in überörtlichen Arbeitskreisen gewährleistet, die mit den Bürgermeistern und den Arbeitskreismitgliedern besetzt sind. Daneben existieren überörtliche Fachgruppen (Planung, Wirtschaft, Fremdenverkehr, Natur und Kultur, Landwirtschaft), die wesentliche Beiträge zum Gesamtkonzept und zu den Umsetzungsprojekten liefern.

Aus den Arbeitskreisen heraus sind mittlerweile in den verschiedenen Strukturbereichen eine Vielzahl von Projekten entstanden, so z. B.

- Preisausschreiben für einen gemeinsamen Namen und ein gemeinsames Logo mit dem Ergebnis "Auerbergland" mit einem Logo als Qualitätssiegel,
- Infobörse für das Auerbergland zur Stärkung der Öffentlichkeitsarbeit und Informationspolitik,
- Leitbild für eine eigenständige ländliche Entwicklung,
- Initiierung und Entwicklung des Konzeptes "Via Claudia Augusta - 2000 Jahre Römerstraße im Auerbergland", um das gemeinsame Geschichts- und Kulturbewußtsein zu stärken sowie neue Anreize für den Fremdenverkehr zu bieten,
- die Planung der "Erlebniswege Auerbergland" mit einer überörtlichen Rad- und Wanderwegkarte zur Stärkung des örtlichen Freizeitangebotes,
- Gewerbeschau Auerbergland,
- Marketingkonzept zur Stärkung der Wirtschaft, insbesondere der Landwirtschaft, mit dem Ergebnis der Gründung eines Vereines "Auerbergland Spezialitäten" mit eigenen Qualitätsrichtlinien,
- Aufbau einer Direktvermarktung von Auerberglandspezialitäten (z. B. Rindfleischprodukte) mit der Wiedereinrichtung eines eigenständigen modernen Schlachthauses in Burggen zur Sicherung und Entwicklung gemeinsamer Direktvermarktung regionaler Produkte.

5.4.2.2 Bewertung

Das Projekt Auerbergland stellt eines der ersten Modelle einer "regionalisierten Dorferneuerung" dar. Ausgangspunkt war die Durchführung von lokalen Dorferneuerungsmaßnahmen in den Mitgliedsgemeinden. Bemerkenswert ist dabei, dass es gelang, Gemeinden aus zwei Regierungsbezirken zu einer gemeinsamen regionalen

Entwicklung zu motivieren. Ausschlaggebend hierzu waren und sind das Engagement der Kommunalpolitik sowie die Unterstützung durch den Bereich Zentrale Aufgaben der Bayerischen Verwaltung für ländliche Entwicklung. Weiterer Erfolgsfaktor ist die Anerkennung als LEADER-II-Aktionsgruppe und die damit verbundenen Fördermöglichkeiten.

Herauszustellen sind beim Projekt Auerbergland zwei weitere Faktoren. So gelingt es, mit der Bürgerarbeit in Arbeitskreisen Elemente der Dorferneuerung auf die regionale Ebene zu transferieren, was eine Form der sozialen Nachhaltigkeit darstellt. Weiterhin wird die institutionelle Finanzierung nach Auskunft des Koordinators seit 1997 von den Trägergemeinden selbst übernommen, was eine Form der ökonomischen Nachhaltigkeit darstellt und auf die Zeit nach Auslaufen der LEADER-Förderung vorbereitet. Dabei wird auf das Engagement der Kommunen ein großer Wert gelegt, weshalb "Mitläufergemeinden" künftig ausgeschlossen werden sollen.

Das Auerbergland kann auf eine mehrjährige Erfahrung im Regionalmanagement zurückblicken. Die Art der Projekte entspricht dabei Themen der ländlichen Entwicklung, weist allerdings einen hohen Bezug zu einer nachhaltigen Entwicklung auf etwa im Sinne der Erhöhung regionaler Wertschöpfung. Der hohe Querschnittsbezug, die Orientierung auf die Nachhaltigkeit sowie die finanzielle Tragfähigkeit qualifizieren das Projekt Auerberg durchaus als Regionalmanagement auch im landesplanerischen Sinne, wenngleich Ziele der Landes- und Regionalplanung nicht direkt umgesetzt werden.

5.4.3 Büro für Wirtschaft, Tourismus und Struktur des Landkreises Rottal-Inn (TWiSt)

5.4.3.1 Strukturen und Prozesse

Das Büro TWiSt als Beispiel einer Landkreis-Initiative wurde im Jahr 1994 im Landratsamt Rottal-Inn per Organisationsverfügung durch die Landrätin gegründet. Anlaß war die Erstellung des Teilraumgutachtens Rottal, dessen Umsetzung durch das Büro betreut werden sollte. TWiSt weist demnach keine eigene Rechtsform auf, sondern bleibt in der behördlichen Struktur des Landratsamtes integriert, wobei die Stellung als Stabsstelle sowie die flexible Anwendung des Dienstrechts zu einem hohen Handlungsspielraum der Mitarbeiter führt. Ziel von TWiSt ist die Förderung einer nachhaltigen Kreisentwicklung. Seit 1997 fungiert TWiSt gleichzeitig als bayerrische Geschäftsstelle der Euregio Inn-Salzach, die auf deutscher Seite Stadt und Landkreis Passau, die Landkreise Rottal-Inn, Altötting und Mühldorf sowie den nördlichen Landkreis Traunstein mit insgesamt ca. 580.000 Einwohnern umfaßt. Die Aufgabengebiete von TWiSt sind intern in fünf Sachbereiche mit folgenden Aufgaben gegliedert:

- Tourismus (Allgemeine Aufgaben, Tourismus, Marketing, Jugendferiendorf)

- Wirtschaft (Gewerbliche Wirtschaftsförderung, EU-Förderung, Raumordnung, Landes- und Regionalplanung),
- Struktur (Strukturentwicklung, Teilraumgutachten, Landwirtschaftsförderung),
- Kultur (Kultur-Tourismus, Museen, Kunst- und Kulturförderung) und
- Euregio Inn-Salzach.

Diese Sachbereiche werden von fünf Teamleiter/innen sowie acht weiteren Projektmitarbeitern, teilweise in AB-Maßnahmen angestellt, wahrgenommen. In die Projekt-erarbeitung ist ein breiter Kreis regionaler Akteure in Arbeitskreise eingebunden. Derzeit existieren Arbeitskreise für die Fachbereiche

- Land- und Forstwirtschaft,
- Fremdenverkehr,
- produzierendes Gewerbe,
- Handel und Dienstleistungen sowie
- Infrastruktur und Umwelt.

Einberufen wurden diese Arbeitskreise bereits im Jahr 1994. Sie tagten regelmäßig zum Zweck der Ideenfindung. Im Laufe der Zeit vergrößerten sich die Abstände zwischen den Sitzungen, da nun die konkrete Projektumsetzung zugunsten der Ideenentwicklung an Bedeutung gewann.

Die zusammen mit den Arbeitskreisen entwickelten Projekte genießen eine hohe regionale und überregionale Akzeptanz. Auffallend ist, dass die Mehrzahl der Projekte auf eine Vernetzung unterschiedlicher Fachbereiche und regionaler Akteure zurückgreift sowie als regionale Marke am Markt plziert wird. Beispielhaft zu nennen sind dabei

- Rottaler Sonnenwende,
- Aktion Sonnenstrom,
- Rottaler Holzhaus,
- Rottaler Hoftour, oder
- Regionalvermarktung "Plinganser".

Andere Projekte wiederum zielen auf eine verstärkte Dienstleistungsorientierung des Angebotes im Landkreis ab. Hierunter fallen etwa

- die Einrichtung des Informations- und Reservierungssystems BTL,
- die Durchführung eines jährlich stattfindenden Wirtschaftsforums,
- der Aufbau und die Pflege einer Wirtschaftsförderungsdatenbank oder
- Förderprogrammberatung.

Das institutionelle Budget von TWiSt wird mit jährlich DM 750.000,-- angegeben (Stand 1998). Diese Summe umfasst die Untere Landesplanungsbehörde, die Wirt-

schaftsförderung und die Geschäftsführungen für das Jugendferiendorf sowie den Tourismusverband Rottal-Inn. Getragen wird TWiSt zu 94 % durch den Landkreis selbst, 6 % werden vom Freistaat Bayern bezuschusst. Aufgrund der Anbindung an eine Behörde kann TWiSt auf eine gewisse Finanzsicherheit zurückgreifen, die nach eigener Auskunft durch ein Budgetierungssystem noch flexibler gestaltet werden könnte. Die Projektmittel in Höhe von ca. DM 300.000,-- jährlich für TWiSt (Stand 1998) und die Geschäftsführung der Inn-Salzach-Euregio setzen sich aus Landkreismitteln, Mitteln freier Projektpartner sowie den EU-Programmen INTERREG II und 5b zusammen. Nachdem zu erwarten sein wird, dass die 5b-Förderung zurückgeschraubt werden wird, kann TWiSt als Geschäftsstelle der Inn-Salzach-Euregio auf den Vorzug des Zugangs zu INTERREG-Mitteln zurückgreifen.

5.4.3.2 Bewertung

TWiSt wurde aktuell einer ausführlichen Evaluierung unterzogen (vgl. Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen 1999). Die hier getroffene Bewertung kann aufgrund des gewählten Projektdesigns jedoch nicht als vergleichbare Evaluierung betrachtet werden.

Vor dem Hintergrund der hier interessierenden Fragestellung kann TWiSt als ein gut funktionierendes Regionalmanagement auf Landkreisebene bezeichnet werden. Die grundsätzlich zu erwartenden vergleichbar geringen Handlungsspielräume aufgrund der Ansiedlung in einem Landratsamt werden durch den Einsatz flexibler Führungsinstrumente seitens der Landrätin wettgemacht. Es ist TWiSt unumstritten gelungen, verschiedene regionale Akteure zu einer gemeinsamen Kreisentwicklung zusammenzubringen und verschiedene Interessen in gemeinsamen Projekten zu integrieren. TWiSt ist damit auch als Motor der Kreisentwicklung anerkannt.

Die Art der dabei wahrgenommenen Aufgabenfelder ist hinsichtlich ihrer Breite als querschnittsorientiert zu bezeichnen. Hinsichtlich ihrer "Intensität" ist dagegen eine Konzentration auf Nischen bzw. leicht zu verwirklichende Aufgaben festzustellen. Regionalplanerisch relevante Probleme wie etwa der geplante Ausbau der B 12, der regionales Konfliktpotenzial beinhaltet, werden von TWiSt bislang nicht angegangen. Es ist in diesem Zusammenhang zu fragen, ob Regionalmanagement als Instrument die Kompetenzen erhalten soll oder kann, auch politisch und planerisch umstrittene regionale Kernprobleme aktiv einer Lösung zuzuführen, und sei es nur durch die Durchführung eines Mediationsverfahrens.

Unbenommen der Ergebnisse der Evaluierung der Universität Kaiserslautern ist im Falle von TWiSt folgendes festzuhalten: Organisatorisch und Prozesshaft zeigt TWiSt vorbildlich, wie Regionalmanagement in bestehenden Strukturen auf Landkreisebene mit hoher regionaler Akzeptanz umgesetzt werden kann. Aufgabenbezogen werden die Aussagen des Teilraumgutachtens umgesetzt, weshalb TWiSt auch

Regionalmanagement im Sinne der Landesplanung betreibt. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Übernahme der (bayerischen) Geschäftsführung der Inn-Salzach-Euregio, durch die das räumliche Handlungsfeld über die Landkreisgrenzen hinaus erweitert wird und sich entsprechend auch Rückwirkung auf die Art der Projektaktivitäten ergeben könnten.

5.4.4 Kronach Creativ e.V. / Wirtschafts- und Strukturentwicklungsgesellschaft Landkreis Kronach GmbH (WSE)

5.4.4.1 Strukturen und Prozesse

Der Verein Kronach Creativ e.V. wurde 1990 auf Initiative des damaligen Landrates als Zusammenschluss der regionalen Kräfte aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung, Vereinen, Interessengruppen und engagierten Privatpersonen gegründet. Kronach Creativ ist damit ein Beispiel einer Landkreis-Initiative in Form einer Public-private-partnership. Auslöser war das Teilraumgutachten "Kronach", in dessen Maßnahmenteil die Einrichtung eines Regionalmarketings empfohlen wird, und die Herausforderungen, die sich im Zuge der Grenzöffnung für den Landkreis Kronach ergaben. Demnach sieht der Verein auch als sein Ziel die nachhaltige Förderung des Lebens- und Wirtschaftsraumes Kronach mit Regionalmarketing und -management.

Die Vereinsmitglieder kommen aus den genannten Akteurskreisen. Organe des Vereins sind der Vorstand, die Mitgliederversammlung sowie ein Kuratorium. Das Kuratorium wirkt als beratendes Gremium und setzt sich aus Vertretern des StMLU, der Regierung von Oberfranken, der Wissenschaft, der Wirtschaft, der Presse sowie der Kammern zusammen. Für das operative Management wurde auf die im Jahr 1989 gegründete Abteilung "Kreientwicklung und Umweltfragen" sowie das Fachreferat "Kreientwicklung und Wirtschaftsförderung" des Landratsamtes zurückgegriffen. Die Mitarbeiter des Fachreferates übernahmen die Geschäftsführung von Kronach Creativ e.V.. Während das Landratsamt damit für die Personalkosten aufkommt, werden Projekte allein über Vereinsmittel (Mitgliedsbeiträge und Spenden) finanziert. Damit liegt eine private-public-partnership vor.

Die Arbeit von Kronach Creativ orientiert sich weniger an Fachbereichen, sondern vielmehr an Maßnahmen des Regionalmarketings mit den Strategiefeldern Imagepflege, Information und Kreientwicklung/Wirtschaftsförderung. Die Handlungsbereiche umfassen dabei Wirtschaft (Bestandspflege, neue Unternehmen), Kultur (Heimatverbundenheit, Gemeinwohl) und Lebensqualität (Freizeit/Erholung, Ökologie), wobei eine gewisse Konzentration auf wirtschaftsstrukturelle Themengebiete festgestellt werden kann.

Als Aufgaben des Regionalmanagements gelten dabei

- die Unterstützung und Intensivierung von Moderations-, Beratungs- und Betreuungsleistungen,
- der Aufbau von Entwicklungsagenturen und Regionalforen,
- die Erstellung integrierter regionaler Entwicklungskonzepte,
- die Kooperation von Gemeinden und Fachplanung mit privaten Akteuren bei konkreten Projekten, sowie
- die Entwicklung von Netzen zwischen privaten Akteuren, v.a. Unternehmen.

Konkrete Beispiele für die bisherige Projektarbeit sind:

- Entwicklung einer Wanderausstellung,
- Gründung des Bürgernetzvereins Kronach,
- Einrichtung der TeleService Kronach GmbH,
- berufskundlicher Projekttag an weiterführenden Schulen,
- Buchprojekt "Kinder schreiben für Kinder",
- Wiederkehrende Beteiligung an der Oberfranken-Ausstellung,
- Aktion "Kunst im Fluß" sowie
- Aufbau eines Beratungsservice für Existenzgründer.

Nachdem in den Anfangsphasen Aufgaben des Regionalmarketings im Sinne der regionsinternen und -externen Imagebildung im Mittelpunkt der Aktivitäten des Vereines lagen, werden nun mehr und mehr Aufgaben des umsetzungsorientierten Regionalmanagements wahrgenommen. Sichtlicher Ausdruck hierfür ist die Gründung der Wirtschafts- und Strukturentwicklungsgesellschaft Landkreis Kronach GmbH (WSE) als operatives Instrument im Jahr 1997, das ebenfalls durch die beiden Mitarbeiter des Fachreferates Kreisentwicklung und Wirtschaftsförderung des Landratsamtes betreut wird. Neben Aufgaben im Bereich der Wirtschaftsförderung obliegt der WSE GmbH die Geschäftsführung des Gründer- und Kompetenzzentrums Kronach. Das Aufgabenspektrum der WSE wird sich zukünftig auch auf andere Fachbereiche neben der Wirtschaftsförderung ausdehnen, da zusätzlich die Kreisentwicklung ins Aufgabenfeld übernommen wurde. Kennzeichen der Weiterentwicklung ist auch, dass die beiden Geschäftsführer nun räumlich nicht mehr im Landratsamt, sondern direkt in den Räumlichkeiten der WSE im Gründerzentrum angesiedelt sind.

5.4.4.2 Bewertung

Erst mit der WSE bekommt der Verein Kronach Creativ e.V. eine operative Einheit, durch die Regionalmanagement möglich wird, während der Trägerverein in erster Linie Marketing und Imagepflege betreibt. Bislang konzentriert die WSE GmbH ihre Aktivitäten stark auf den wirtschaftlichen Sektor, wobei die Vermarktung des Grün-

derzentums Kronach sowie Maßnahmen der Wirtschaftsförderung einen hohen Stellenwert einnehmen.

Eine Ausdehnung des Tätigkeitsfeldes in Richtung einer querschnittsorientierten Bearbeitung von Aufgabenfeldern ist beabsichtigt, so dass das Modell im Landkreis Kronach in seiner jetzigen Form die notwendigen Voraussetzungen für ein leistungsfähiges Regionalmanagement bildet. Dabei ist insbesondere zu erwähnen, dass der Trägerverein Kronach Creativ e.V. im Sinne einer Public-Private-Partnership aufgebaut ist und damit die wohl wichtigsten regionalen Akteure vereinigt. Darüber hinaus ist die Verbindung zum Landratsamt gewährleistet, da die beiden Geschäftsführer dienstrechtlich in der Kreisverwaltung angesiedelt sind und die Aufgaben der Kreisentwicklung auf die WSE GmbH übertragen wurden.

5.4.5 Regionalmanagement im Landkreis Cham

5.4.5.1 Strukturen und Prozesse

Auch das Regionalmanagement im Landkreis Cham ist auf eine Initiative eines Landkreises zurückzuführen. Die Bemühungen werden wesentlich durch die erfolgreiche Beteiligung am Wettbewerb "Regionen der Zukunft" getragen, wobei im Mittelpunkt die Umsetzung eines regionalen Agenda-21-Prozesses auf Landkreisebene steht. Hierzu wurde ein regionales Entwicklungskonzept erarbeitet, in dem 13 Oberziele einer nachhaltigen Entwicklung des Landkreises festgehalten sind. Die tangierten Fachbereiche sind querschnittsorientiert angelegt:

- Umwelt,
- Land- und Forstwirtschaft,
- Verkehr,
- Identität und Bürgerbeteiligung,
- Kultur,
- Gesundheit & Soziales,
- Siedlungsflächenentwicklung,
- Dienstleister Verwaltung,
- Bildung,
- Tourismus/Freizeit,
- Wirtschaft/Arbeitsplätze und
- interkommunale Zusammenarbeit.

Als Koordinator dieses Prozesses fungiert der Aktionskreis "Lebens- und Wirtschaftsraum Cham e.V." sowie das Landratsamt Cham. Speziell der 1993 gegründete Aktionskreis Lebens- und Wirtschaftsraum Cham e.V. dient dabei als das zent-

rale Steuerungselement und Kontaktstelle für Wirtschaft, Verbände, Politik und Verwaltung im Landkreis Cham. Die Ziele des Aktionskreises liegen in

- der Information und Darstellung sowie der Verbesserung des Lebens-, Arbeits- und Wirtschaftsraumes Cham,
- Imagepflege nach außen und innen,
- Förderung der kulturellen, künstlerischen, sportlichen, wissenschaftlichen und heimatlichen Aktivitäten sowie der innovativen Kräfte.

Vereinsmitglieder sind knapp 180 Firmen, Kommunen und Institutionen. Die konkrete Projektarbeit läuft in 13 Arbeitskreisen ab, die sich sowohl aus institutionellen Akteuren (z. B. Verwaltung, Verbände, Wissenschaft, Wirtschaft), aber auch aus interessierten Bürgern zusammensetzen:

- Energietische,
- AK Natur/Umwelt/Energie,
- AK Land- und Forstwirtschaft,
- AK Wirtschaft und Verkehr,
- Zusammenarbeit mit Hochschulen,
- AK Soziales und Gesundheit,
- AK Tourismus und Kultur,
- AK Gastronomie,
- AK Bildung und Jugend,
- AK Berufliche Fort- und Ausbildung,
- AK Sicherheit,
- AK Behörden und
- AK Bauentwicklung.

Daneben werden die Anliegen und Vorstellungen von Bürgern, Unternehmern, Politikern usw. im Rahmen einer Zukunftswerkstatt sowie von Befragungen in den regionalen Entwicklungsprozess eingebunden. Beispielhafte verwirklichte bzw. laufende Projekte sind:

- Ost-West-Kompetenzzentrum Cham,
- Aufbau von Firmenverbünden im Landkreis Cham,
- Solar Boom 2000,
- Bau eines Biomasseheizwerkes in Rötz,
- Auenprojekt Schwarzach/Biberach - Flußperlmuschel,
- "Bayerwald Qualitätserzeugnisse" der Chamer Landwirtschaft,
- Sozio-Kultur oder
- Verbesserung des Radwegenetzes im Landkreis Cham.

Um die Organisation des Entwicklungsprozesses und die Umsetzungsaktivitäten professioneller gestalten zu können, wurde durch den Aktionskreis zum 15.2.1999 eine Regionalmanagerin eingestellt, die organisatorisch am Landratsamt Cham (Wirtschaftsförderung) angesiedelt ist. Das Regionalmanagement verfügt über ein jährliches institutionelles Budget in Höhe von DM 180.000,--, für Projekte stehen etwa DM 100.000,-- jährlich (Stand 1998) zur Verfügung. Neben Eigenmitteln werden v.a. die EU-Programme LEADER und zukünftig evtl. INTERREG zur Finanzierung herangezogen.

5.4.5.2 Bewertung

Der Aktionskreis Lebens- und Wirtschaftsraum Cham e.V. hat bis dato bereits die konzeptionellen Vorarbeiten für das Projektmanagement, das mit der Einstellung der Regionalmanagerin forciert werden soll, geleistet. Von daher kann das Regionalmanagement auf einer gesicherten Basis aufbauen. Durch die Integration breiter Akteursgruppen in die Zukunftswerkstatt kann weiterhin auf eine breite Akzeptanz in der Region zurückgegriffen werden. Dies geschieht auch durch die Einbeziehung privater Akteure im Sinne einer PPP in den Aktionskreis Lebens- und Wirtschaftsraum Cham e.V. selbst.

Aufgrund dieser institutionellen Voraussetzungen, gekoppelt mit einer relativ gesicherten finanziellen Ausstattung, kann ein leistungsfähiges Projektmanagement erwartet werden, wobei in den Umsetzungsphasen die Akzeptanz der gemeindlichen Ebenen zu beobachten sein wird. Die Umsetzung einer regionalen Agenda 21 kann hierfür aber wichtige Impulse setzen. Insgesamt ist dem Regionalmanagement im Landkreis Cham eine vergleichsweise hohe Tragfähigkeit zuzusprechen, die wesentlich durch den Einbezug privater Akteure in den Trägerverein gewährleistet wird.

5.4.6 Regina GmbH im Landkreis Neumarkt i.d. Opf.

5.4.6.1 Strukturen und Prozesse

Eine weitere Landkreis-Initiative stellt die regionale Innovationsagentur Regina GmbH des Landkreises Neumarkt i.d. Opf. dar. Sie bildet damit die operative Einheit des Prozesses "Zukunft Landkreis Neumarkt i.d. Opf.", der durch den Landrat im Jahr 1996 angestoßen wurde. Die Steuerung des Prozesses läuft über die Leitungsgruppe REGINA, in der neben dem vorsitzenden Landrat die Leitungsteams von drei Innovationskreisen eingebunden sind. Mitglieder der Innovationskreise sind Kreisräte, Bürgermeister, Vertreter von regionalen Verbänden und interessierte Bürger. Diese Innovationskreise sind für die Ideenfindung im Rahmen des regionalen Entwicklungsprozesses verantwortlich und gliedern sich dabei wiederum in mehrere Arbeitskreise auf:

Innovationskreis kommunale Entwicklung:	themenbezogene Arbeitskreise Energieplenum
Innovationskreis Regionale Vermarktung:	AK Verbraucherinformation AK Markt und Qualität AK Vermarktungsorganisation
Innovationskreis Telematik:	AK Kommerzielle Anwendung AK Technik AK Bürgerservice AK Schulung und Weiterbildung.

Während die Leitungsgruppe REGINA und die Innovationskreise als "Denkfabrik" betrachtet werden, fungiert die Regina GmbH als ausführende Umsetzungseinheit. Ihre Aufgabe besteht darin, das von der Leitungsgruppe in Zusammenarbeit mit den Innovationskreisen entwickelte und von Kreistag, Gemeinden und Verbänden in einer Beschlußfassung genehmigte Kreisleitbild umzusetzen. Daneben übernimmt die Regina GmbH weitere Aufgaben der Projektumsetzung im Rahmen der Kreisentwicklung, die als Regionalmanagement i.e.S. bezeichnet werden und als Modellprojekt des StMLU laufen. Folgende Geschäftsbereiche werden dabei wahrgenommen:

- regionale Vermarktung,
- Wirtschaftsförderung und Existenzgründung,
- Telematik,
- regionale Tourismusförderung und
- Regionalmanagement als Modellprojekt des StMLU.

Im Rahmen des Pilotprojektes Regionalmanagement sollen u.a. neue Verfahrensweisen bei der Bewältigung von räumlichen Nutzungskonflikten z. B. im Bereich des Sandabbaus erprobt werden, um die Transparenz und Akzeptanz von planerischen Entscheidungen zu erhöhen. Das Regionalmanagement i.e.S. steht dabei noch am Anfang seiner Aktivitäten. Erst ab 2000 kann mit ersten Umsetzungsaktivitäten gerechnet werden, bis dahin wird noch konzeptionelle Aufbauarbeit geleistet.

Ausgewählte Beispiele für das Projektmanagement der Regina GmbH sind:

- Einführung einer Regionalmarke für Landwirtschaft und Forst,
- Regionalläden- /Theken,
- Direktvermarkter-Broschüren,
- Erarbeitung eines kommunalen Wirtschafts-Informations-Systems,
- Existenzgründerberatung,
- Gründung von Telezentren,
- Telematik-Schulung in Zusammenarbeit mit der VHS,
- Erstellung einer Landkreis-CD,

- Regionaler Radführer und
- Erarbeitung einer Tourismuskonzeption.

Damit wird eine Konzentration auf die Innovationskreise regionale Vermarktung und Telematik sichtbar, daneben aber auch die Beschäftigung mit der Wirtschaftsförderung und dem Tourismus.

Was die Finanzierung des Regionalmanagements i.e.S. anbelangt, so besteht hier ein institutionelles Budget in Höhe von DM 150.000,--, die aus EU-, Landkreis- und Staatsmitteln stammen. Für Projekte stehen v.a. aus LEADER-Mitteln und einem Eigenanteil, zu dem auch regionale Banken herangezogen werden, DM 200.000,-- zur Verfügung (Stand jeweils 1998). Die institutionelle Finanzierung ist jedoch in der dargestellten Form nur bis ins Jahr 2000 gesichert, so dass danach neue Finanzierungsformen gefunden werden müssen.

5.4.6.2 Bewertung

Das Regionalmanagement im Landkreis Neumarkt i.d. Opf. ist ein Modell, das zunächst seine besonderen Stärken im konzeptionellen Unterbau hat. Auch wenn die Zweiteilung in Regionalmanagement i.e.S. und die REGINA GmbH nicht unbedingt öffentlichkeitswirksam ist, überzeugen die klar definierten Funktionen und Zielsetzungen ebenso wie die konkreten Vorstellungen über Arbeitsinhalte und Vorgehensweisen. Von Seiten der Träger ist die für das Regionalmanagement notwendige Rückendeckung ersichtlich; zur Akzeptanzgewinnung v.a. bei den Gemeinden wird ein differenzierter Set an Maßnahmen angewendet.

Die Aufgaben der REGINA GmbH, regionale Vermarktung, regionale Tourismusförderung, Telematik und Wirtschaftsförderung, spiegeln Felder einer ländlichen Regionalentwicklung wider. Zusammen mit dem Regionalmanagement i.e.S., das auch gemeindliche Agenda-21-Prozesse beratend unterstützt bzw. anregt, ergibt sich ein breites Betätigungsfeld, das durch die Einbeziehung breiter Akteurskreise in die Innovationskreise regional verankert ist. Insgesamt gesehen stellt die REGINA GmbH gemeinsam mit dem Regionalmanagement i.e.S. ein konzeptionell fundiertes Modell dar, das durchaus im Sinne der Landesentwicklung wirkt.

5.4.7 Teilraum Deggendorf/Plattling

5.4.7.1 Strukturen und Prozesse

Die Initiative zum Regionalmanagement im Teilraum Deggendorf/Plattling basiert auf dem im Jahr 1996 fertiggestellten Teilraumgutachten Deggendorf/Plattling. Initiatoren waren das Bayerische Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen sowie die beteiligten Kommunen. Im Teilraum mit den Gemeinden Deggendorf, Plattling, Hengersberg, Metten, Niederalteich, Offenberg, Otzing und Stephanspo-

sching leben mit ca. 63.000 Einwohner gut die Hälfte der Bewohner des Landkreises Deggendorf. Im Teilraumgutachten wird auf ein generelles Leitbild über die Richtung der regionalen Entwicklung verzichtet. Stattdessen werden die fachspezifischen Leitlinien der Bereiche

- Natur und Landschaft,
- Verkehr,
- Siedlung und
- Wirtschaft

aufeinander abgestimmt.

Die Region bemüht sich derzeit intensiv um die Umsetzung von Maßnahmen, die im Teilraumgutachten genannt wurden. Beispiele für bereits realisierte bzw. sich in der Umsetzung befindliche Projekte sind:

- gemeinsame Infrastrukturplanung,
- Einrichtung einer Technologietransferstelle,
- Gründung eines Wirtschaftsforums,
- Ausbau der VHS Deggendorf,
- Errichtung und Unterhaltung eines gemeinsamen Informationszentrums "Isarmündungsgebiet",
- Unterhaltung eines gemeinsamen Stadtbussystems Deggendorf/Plattling,
- Ausbau des städteverbindenden Radwegenetzes,
- Regionalmarketing im Rahmen der "Wirtschaftsregion Donaustädte",
- Etablieren der "Bücherstadt" Niederalteich,
- gemeindeübergreifender Rahmenplan Rettenbach/Mainkofen/Plattling Nord,
- gemeindeübergreifender Rahmenplan Haidhof/Deggendorf/Plattling/Stephansposching sowie
- Fortschreibung des Regionalplans.

Weiterhin wird die Erstellung einer gemeinsamen regionalen Agenda 21 angestrebt, die ein weiterer Pfeiler der Teilnahme am Wettbewerb "Regionen der Zukunft" sein soll. Der regionale Entwicklungsprozess befindet sich personell und institutionell derzeit im Aufbau. Die Verantwortungsstrukturen sind mit der Bildung einer regionalen Bürgermeisterrunde sowie einer daraus hervorgehenden Verwaltungsgruppe bereits vorhanden, ebenso wie die aus regionalen Akteuren zusammengesetzte "Querdenkergruppe" den Ideeninput in regionale Entwicklungsprozesse ermöglicht. Die operativen Umsetzungsstrukturen werden derzeit nebenamtlich durch drei Mitarbeiter der Stadtverwaltungen Deggendorf und Plattling wahrgenommen, die sich zur Abstimmung in einer Koordinierungsrunde regelmäßig treffen. Für ein effektives Regionalmanagement wird eine nebenamtliche Geschäftsführung als nicht ausrei-

chend beurteilt, weshalb derzeit Überlegungen zur Einrichtung eines hauptamtlichen Managements angestellt werden.

Der Regionalmanagementprozess im Teilraum Deggendorf/Plattling kann finanziell bisher auf eine jährliche Ausstattung von DM 30.000,-- zurückgreifen (Stand 1998). Projekte werden nach Einzelentscheidungen finanziert.

5.4.7.2 Bewertung

Obwohl bereits einige Projekte des Teilraumgutachtens Deggendorf/Plattling umgesetzt werden konnten, befindet sich das Regionalmanagement noch in den Anfangsphasen und kann daher nur geringe Erfahrungen aufweisen. Auch befindet sich das Regionalmanagement derzeit noch in der Phase, in der Region und speziell bei den beteiligten Kommunen sowie dem Landkreis Akzeptanz zu gewinnen. Aufgrund der geringen Finanzausstattung sind Maßnahmen zur Akzeptanzsteigerung allerdings kaum möglich, so dass gegenüber den beteiligten Kommunen ein hoher Abstimmungs- und Kontrollaufwand notwendig ist.

Vorteil des Regionalmanagements ist die Abgrenzung des räumlichen Wirkungskreises, der zwar vergleichsweise kleinräumig, dafür aber problemzentriert erfolgte, was die Motivation zur Beteiligung bei den Kommunen steigern könnte. Fraglich ist allerdings, ob die kleinräumige Abgrenzung hinsichtlich ihrer Finanzierbarkeit und ihrer Aufgaben langfristig tragfähig ist.

Die zukünftige Entwicklung des Regionalmanagements im Teilraum Deggendorf/Plattling wird wesentlich von einer weiteren Institutionalisierung und der Einrichtung eines hauptamtlichen Managements abhängen. Aufgrund ihres bisherigen Aufgabengebietes und der querschnittsorientierten Umsetzung des Teilraumgutachtens sind die Ansätze für ein Regionalmanagement im Sinne der Landesplanung allerdings bereits gegeben.

5.4.8 Teilraum Augsburg

5.4.8.1 Strukturen und Prozesse

Die Bemühungen um Regionalmanagement im Teilraum Augsburg ergeben sich aus dem Teilraumgutachten, das im Jahr 1997 auf Initiative des Bayerischen Staatsministeriums für Landesentwicklung und Umweltfragen sowie der beteiligten Kommunen fertiggestellt wurde. Der Teilraum wurde dabei definiert als die kreisfreie Stadt Augsburg sowie 18 Gemeinden aus dem Stadt- und Umlandbereich. Neuses und Gersthofen jedoch, beide direkt an Augsburg grenzend und von hoher regionalwirtschaftlicher Bedeutung, nahmen nicht teil. Aus dem Teilraumgutachten heraus bildete sich zunächst eine politische Lenkungsgruppe, der der Oberbürgermeister der Stadt Augsburg sowie die Landräte der Landkreise Augsburg und Aichach-Friedberg

angehören. Zur koordinierenden und operativen Umsetzung wurde eine Entwicklungsgruppe eingerichtet, der neben Verwaltungsmitarbeitern auch zwei Bürgermeister, ein Vertreter der Regierung von Schwaben sowie ein Vertreter des KUMAS e.V. (Kompetenzinitiative Umwelt Augsburg Schwaben) angehören. Geleitet wird die Entwicklungsgruppe durch den Wirtschaftsreferenten der Stadt Augsburg; die Geschäftsführung liegt beim Leiter des Amtes für Stadtentwicklung und Statistik der Stadt Augsburg. Die Entwicklungsgruppe, deren Aufgabe die Vorbereitung von Projekten ist, tagt etwa 4-5mal im Jahr.

Die konkrete Projektarbeit wird in den zwei Arbeitskreisen

- nachhaltige Wirtschaftsentwicklung und Umwelt sowie
- Verkehr und Naherholung

geleistet. Die Arbeit bezog sich bislang auf die inhaltliche Vorbereitung von Leitprojekten, die durch die Lenkungsgruppe beschlossen werden. Dies geschah bislang für die Leitprojekte

- Fahrradwegenetz im Teilraum und
- Direktvermarktung Stadt-Land.

Künftig wird angestrebt, auch das Leitprojekt "Müll von der Straße auf die Schiene" von der Lenkungsgruppe beschließen zu lassen. Neben konkreten Projektaktivitäten werden durch die Entwicklungsgruppe sog. Regionalgespräche organisiert und abgehalten, in denen v.a. die Gemeinden über Ziele und Absichten des Regionalmanagements informiert werden. Diese Akzeptanzarbeit ist notwendig, da v.a. die Gemeinden einer neuen Institution skeptisch gegenüber stehen.

Zur Finanzierung ist zu sagen, dass der nicht-institutionalisierte Regionalmanagementprozess über keinerlei Mittel verfügt.

5.4.8.2 Bewertung

Das Regionalmanagement zur Umsetzung des Teilraumgutachtens Augsburg läuft nur zögerlich an. Zwar wurden mit der Lenkungs- und Entwicklungsgruppe bereits Arbeitseinheiten auf politischer und umsetzungsorientierter Ebene geschaffen, durchsetzungsfähige Managementansätze sind allerdings kaum zu verzeichnen, wie die äußerst spärlichen Projektansätze zeigen. So ist bislang kein Regionalmanager installiert; die bestehenden Arbeitseinheiten verfügen darüber hinaus weder über institutionelle noch über Projektmittel. Zudem sind die Arbeitseinheiten nicht institutionalisiert, etwa in Form eines Vereins oder einer kommunalen Arbeitsgemeinschaft nach KommZG. Die Existenz lediglich zweier Arbeitskreise - noch dazu mit nicht nachvollziehbaren thematischen Zuständigkeiten - stellt weiterhin querschnittsorientierte Umsetzungsbemühungen in Frage.

Dabei ist anzumerken, dass im Teilraum Augsburg mit der KUMAS-Initiative ein Prozess eingeführt wurde, der eine wesentlich höhere Beachtung bei den regionalen Akteuren genießt als die Umsetzung des Teilraumgutachtens. Die Industrie- und Handelskammer für Schwaben als mächtige regionalpolitische Kraft konzentriert ihre Kräfte in erster Linie auf die Etablierung der Region als Kompetenzregion für Umwelttechnik. So wurde hier bereits ein Verein gegründet (KUMAS e.V.) und ein Geschäftsführer bestellt. Regionalmanagement dagegen wird eher als eine Art "Spielwiese" aufgefasst.

Im Rahmen einer aktuellen Studie zum Thema der kreativen Milieus in Augsburg¹⁴⁶ konnte die richtungsbestimmende Kraft der IHK empirisch nachgewiesen werden. Gleichzeitig konnte in Zusammenhang mit der Umsetzung des Teilraumgutachtens festgestellt werden, dass die ungelösten Stadt-Umland-Beziehungen auf kommunalpolitischer Ebene eine stärkere politische Rückendeckung des Regionalmanagementprozesses bislang verhindern.

Weder der KUMAS-Prozess noch das Regionalmanagement haben bislang die einheimische Wirtschaft als Partner ernsthaft eingebunden. Hierin könnte also eine Möglichkeit für das Regionalmanagement liegen, Akzeptanz zu gewinnen und daran anschließend politische Aufmerksamkeit zu erregen.

5.4.9 Regionalmanagement im Biosphärenreservat Rhön

5.4.9.1 Strukturen und Prozesse

Regionalmanagement im Biosphärenreservat Rhön wird durch unterschiedliche Einrichtungen durchgeführt. Bezogen auf den bayerischen Teil sind dies in erster Linie der Verein "Naturpark und Biosphärenreservat Rhön e.V.", die Verwaltungsstelle der Regierung von Unterfranken, die 5b-Stelle, die Kreisverwaltungen Rhön-Grabfeld und Bad Kissingen sowie die vier LEADER-Gruppen Interessengemeinschaft Oberelsbach (IGO), Arbeitsgemeinschaft Oberes Streutal (AGOS), die Interessensgemeinschaft Schwarze Berge (ISB) und die Arbeitsgemeinschaft rund um den Dreistelz (AGD) e.V., die durch einen gemeinsamen LEADER-Manager repräsentiert werden. Weiterhin ist künftig ein gemeinsames Regionalmanagement der Landkreise Bad Kissingen und Rhön-Grabfeld geplant. Beispielhaft herausgegriffen werden soll die Verwaltungsstelle der Regierung von Unterfranken für den bayerischen Teil des Biosphärenreservates in Oberelsbach als ein staatlich getragenes Regionalmanagement.

Die Aufgaben der Verwaltungsstelle belaufen sich nach der internen Beschreibung auf

¹⁴⁶ vgl. J. MAIER U. F. OBERMAIER 1999

- Forschung,
- Umweltbildung,
- Naturschutz,
- Umsetzung des Rahmenkonzeptes in den Bereichen Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Handwerk/Gewerbe/Dienstleistungen, Siedlung, Verkehr, Ver- und Entsorgung, Fremdenverkehr/Freizeitnutzung und
- Öffentlichkeitsarbeit.

Ein Großteil der Aktivitäten umfaßt dabei die Projektinitiierung und -begleitung in allen Aufgabenfeldern (z. B. Koordinierung der Aktivitäten Dritter, Mittelakquisition, Programmgestaltung Umweltbildung, systematische Problemidentifikation durch themenbezogene Gesprächsrunden), daneben natürlich die administrativen Aufgaben einer Behörde (z. B. Beteiligung der Verwaltungsstelle durch Vorhabensträger, Umweltbeobachtung, fachliche Leitung der Infozentren, Schutzgebietsbetreuung).

Klassisches Projektmanagement, also die verantwortliche Durchführung von Projekten, ist nach der Beschreibung nicht Aufgabe der Verwaltungsstelle, wird aber de facto ebenfalls wahrgenommen, falls sich keine dritten Projektverantwortlichen finden. Im Gegensatz zu den LEADER-Gruppen bzw. der 5b-Stelle verfügt die Verwaltungsstelle nicht über die akzeptanzstiftende Funktion als Bündelungs- bzw. Vergabestelle für Fördermittel. Im "Wettbewerb" mit den anderen Regionalmanagementeinrichtungen in der Rhön weist die Verwaltungsstelle damit einen Nachteil auf.

Die institutionelle Finanzierung der Verwaltungsstelle kann im Rahmen ihres Bestandes als Teil der Regierung von Unterfranken als gesichert anerkannt werden. Die Kosten für den Betrieb der Verwaltungsstelle werden mit DM 80.000,-- angegeben, wobei hierin die Personalkosten für einen Projektmanager, zwei Bürokräfte sowie freie Mitarbeiter nicht enthalten sind. An Projektmittel stehen jährlich etwa DM 500.000,-- zur Verfügung (Stand jeweils 1998), die im wesentlichen aus staatlichen Haushaltsmitteln stammen. Fördermittel werden nicht in Anspruch genommen.

5.4.9.2 Bewertung

Mit der Verwaltungsstelle für den bayerischen Teil des Biosphärenreservates Rhön handelt es sich um ein staatlich getragenes Regionalmanagement, dessen Aufgaben aber primär in der Verwaltung und Raumbewachung liegen. Die Verwaltungsstelle muss sich in ihrem räumlichen Wirkungskreis einer hohen Konkurrenz weiterer Regionalmanagementeinrichtungen stellen, wobei die fehlenden eigenen Zuständigkeiten vor allem im Hinblick auf die Fördermittelaquirierung nachteilig wirken. Dies hat einen hohen Einfluss auf die regionale Akzeptanz als Regionalmanagementeinrichtung, weshalb hohe Transaktionskosten (z. B. Information, Überzeugungsarbeit) für das Akzeptanzmanagement aufzubringen sind.

Auch muß die fehlende Einbindung von Kommunen als nachteilig eingestuft werden. Projektinitiativen gehen daher in der Rhön v.a. von den anderen, intermediären bzw. privaten Einrichtungen wie den LEADER-Aktionsgruppen oder dem Lebensraum Rhön e.V. aus. Von Seiten der Verwaltungsstelle wird als Vorteil der Organisationsform aber dennoch die Unabhängigkeit in der Region, aus der eine neutrale Position zu ziehen ist, hervorgehoben. Im Innenverhältnis sind dagegen bürokratische Hemmnisse zu registrieren, die ein flexibles Regionalmanagement behindern können.

5.4.10 Euregio Egrensis

5.4.10.1 Strukturen und Prozesse

Die Euregio Egrensis als Beispiel eines grenzüberschreitenden Regionalmanagements konstituierte sich 1992 als bayerische Arbeitsgemeinschaft in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins, der 1993 mit den Arbeitsgemeinschaften Vogtland/Westerzgebirge und Böhmen zu einer gemeinsamen grenzüberschreitenden Institution zusammengefasst wurde. Neben einem gemeinsamen Präsidium existieren für die drei Arbeitsgemeinschaften eigene Präsidien sowie eigene Geschäftsstellen mit hauptamtlichen Geschäftsführern. So setzt die Geschäftsstelle der bayerischen Seite in Marktredwitz in erster Linie Projekte nur auf bayerischer Seite um. Die personelle Besetzung der bayerischen Geschäftsstelle besteht mit Ausnahme der hauptamtlichen Geschäftsführerin und zwei Verwaltungsangestellten wesentlich aus Projektmitarbeitern, die über Werkverträge projektbezogen angestellt sind.

Die EUREGIO EGRENSIS möchte durch ihre Arbeit zu Verständigung und Toleranz sowie zu partnerschaftlicher Kooperation über die Länder- und Staatsgrenzen hinweg beitragen. Dabei hat sie sich zum Ziel gesetzt, die regionalen Potenziale zur grenzüberschreitenden Entwicklung des Raumes zu mobilisieren. Das soll dadurch geschehen, dass sie das Zusammenarbeiten regionaler Partner anregt sowie diese durch Informations-, Projekt- und Konfliktmanagement unterstützt und koordiniert. Ihre Ziele und Aufgaben lauten im einzelnen:

- grenzüberschreitende Regional- und Kommunalentwicklung in unterschiedlichen Strukturbereichen durch Unterstützung der Zusammenarbeit öffentlicher und privater Planungsträger,
- grenzüberschreitendes Regional-, Projekt- und Umsetzungsmanagement,
- Informationsmanagement, d.h. Weitergabe sowie Vermittlung von Informationen insbesondere im Rahmen der EU-Beratung (Fördermittelberatung),
- Konfliktmanagement bei regional oder kommunal divergierenden Entwicklungen durch Diskussion in den Gremien der EUREGIO EGRENSIS,
- Regionalmarketing und Öffentlichkeitsarbeit,

- Stärkung der Wettbewerbs- und Konkurrenzfähigkeit des Dreiländerecks Bayern - Sachsen/Thüringen – Böhmen.

Die Mitglieder der drei Arbeitsgemeinschaften in Bayern, Sachsen/Thüringen und Böhmen sind kommunale Gebietskörperschaften sowie Vertreter aus den Bereichen Politik, Wirtschaft, Verwaltung, Wissenschaft, Kultur und Bildung. Diese Mitglieder bilden die Grundlage oder Säulen für die Arbeit der EUREGIO EGRENSIS. Die drei einzelnen Arbeitsgemeinschaften fungieren entsprechend ihren jeweiligen Satzungen und werden von eigenständig gewählten Präsidenten geleitet. Zur Behandlung von fachlichen Belangen und der Diskussion von Projektvorschlägen bestehen in jeder der drei Arbeitsgemeinschaften Arbeitskreise (Wirtschaft, Verkehr, Infrastruktur, Arbeitsmarkt; Umweltschutz und Ökologie; Fremdenverkehr, Erholung und Touristik; Kultur und Sport).

Die EUREGIO EGRENSIS sieht ihre wesentliche Aufgabe im Management von Projekten mit positiven grenzüberschreitenden Wirkungen. Sie entwickelt einerseits eigene Maßnahmen und führt sie in alleiniger Verantwortung und Finanzierung durch, andererseits unterstützt sie auf Antrag anderer regionaler Akteure deren Projektumsetzung organisatorisch oder finanziell. Dabei stehen der EUREGIO EGRENSIS vier Möglichkeiten der Projektumsetzung offen:

- die Durchführung eigener Projekte,
- die Durchführung von Projekten mit Partner auf kommunaler, regionaler, staatlicher und privatwirtschaftlicher Ebene,
- die finanzielle Unterstützung von Projekten und Maßnahmen,
- Projekte mit Unterstützungsbeschuß als Gütesiegel für grenzüberschreitende Projektqualität.

Die konzeptionelle Grundlage für diese Arbeit bildet das "Trilaterale Entwicklungskonzept" (1993). Auf dieser Grundlage konkretisiert ein "Regionales Aktionsprogramm" die Projekte und Maßnahmen im Hinblick auf Trägerschaft, Realisierungszeitraum, Kostenvolumen, Standort und Finanzierungsmöglichkeiten. Daneben existieren "Operationelle Programme für die Nutzung der EU-Gemeinschaftsinitiative INTERREG II.

Lag der Schwerpunkt der Projektarbeit in den Anfangsjahren in der Förderung des sich Kennenlernens und Verstehens, insbesondere durch Projekte in den Bereichen Kultur, Sport, Bildung und Fremdenverkehr, so befinden sich heute auch eine Reihe von größeren Vorhaben in der Realisierungsphase: so der Aufbau eines grenzüberschreitenden Landschaftverbundes, die grenzüberschreitende Vernetzung des ÖPNV oder die Kooperation von Unternehmen im "EUREGIO EGRENSIS-Wirtschaftsbeirat".

Die EUREGIO EGRENSIS-Projekte finanzieren sich vorwiegend aus den Beiträgen ihrer Mitglieder. Für umfangreichere Projekte wird versucht, Unterstützung durch

Fördermittel der EU, insbesondere aus der EU-Gemeinschaftsinitiative INTERREG II sowie bayerischen Fonds zu erhalten. Insgesamt verfügt die Euregio Egrensis über einen Projektetat von ca. 700.000 DM jährlich. Institutionell verfügt die Euregio Egrensis über ein Budget von ca. 1 Mio. DM (Stand jeweils 1998). Dies setzt sich zusammen aus Mitgliedsbeiträgen (30%), EU-Mittel (25%), Eigenmittel (25%), freie Mitteleinwerbung (10%) und der Akquirierung von Fördermitteln (10%).

5.4.10.2 Bewertung

Das Regionalmanagement in der Euregio Egrensis stellt ein konzeptionell fundiertes Modell mit hohem Stellenwert des Projektmanagements dar, das landesplanerischen Anforderungen weitgehend Rechnung trägt. Diese Bewertung stützt sich auf die weitgehend gesicherte finanzielle Basis, die aufgrund ihrer Höhe Aktivitäten der Euregio Egrensis erleichtert, bis hin zur finanziellen Unterstützung dritter regionaler Akteure reichend. Weitere positive Ansätze der Euregio Egrensis sind die querschnittsorientierte und flexible Aufgabenwahrnehmung, die umfassende Außendarstellung, ausgewiesenes Kontrollinstrumentarium sowie die deutliche Unterstützung des Managements durch die Präsidentin als regionalpolitische Kraft.

Hinsichtlich der Effizienz ist zunächst zu konstatieren, dass aufgrund des Charakters der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit mit der Tschechischen Republik Projekte überwiegend zum Ziel der besseren Verständigung konzipiert sind. Wegen sich ändernder Förderprioritäten der EU in INTERREG III werden sich die Projektfelder künftig verstärkt auf arbeitsplatzschaffende Maßnahmen verlagern. Es soll an dieser Stelle nicht festgelegt werden, welche Ausrichtung für den Grenzraum zur Tschechischen Republik effizienter wäre, doch stellen die EU-Anforderungen Rahmenbedingungen dar, die einzuhalten sind.

Weiterhin kann festgestellt werden, dass die Euregio Egrensis in der Zwischenzeit eine gewichtige regionalpolitische Rolle in der Region spielt. Zudem ist die Euregio Egrensis als Anlaufstelle für die Vergabe von Fördermitteln bei den Kommunen sehr beliebt, was die Akzeptanz zusätzlich erhöht.

Die Euregio Egrensis verfügt über einen vergleichsweise großen Wirkungskreis mit einer Ausdehnung über sieben Landkreise und drei kreisfreie Städte in zwei Planungsregionen und zwei Regierungsbezirken. Da alle Kommunen dieses Raumes Mitglied in der Euregio Egrensis sind, kann zwar auf eine breite kommunale Basis zurückgegriffen werden, doch steigt naturgemäß der Abstimmungsbedarf insbesondere bei strategischen Entscheidungen. Es ist auch schwierig, sämtlichen Teilregionen der Euregio Egrensis mit Projekten gerecht zu werden, so dass sich die räumliche Verortung von Projektmaßnahmen naturgemäß auf Kernbereiche konzentriert. Hinsichtlich der Nutzenvermittlung für eher "peripher" gelegene Teilregionen könnten sich hier Probleme ergeben.

5.4.11 EuRegio Salzburg - Berchtesgadener Land - Traunstein

5.4.11.1 Strukturen und Prozesse

Die EuRegio Salzburg - Berchtesgadener Land - Traunstein (S-BGL-TS) als Beispiel eines grenzüberschreitenden Regionalmanagements wurde im Jahr 1995 gegründet mit dem Ziel, die grenzüberschreitenden Beziehungen und Zusammenarbeit zu initiieren, fördern und koordinieren. Dabei konnte bereits auf die bestehenden intensiven Verflechtungen im Salzburger Zentralraum zurückgegriffen werden, so dass in der EuRegio Salzburg - Berchtesgadener Land - Traunstein im Gegensatz etwa zu den Euregios Richtung Osteuropa ein Fundament für die Zusammenarbeit vorlag. Arbeitsgrundlage ist ein 1997 entwickeltes Leitbild mit den Bereichen

- Umsetzung des Europagedankens auf regionaler Ebene,
- Entwicklung der EuRegio als Arbeits- und Lebensraum für ihre Bewohner,
- Ausbau der EuRegio im Wettbewerb der Wirtschaftsräume und
- Entwicklung der Lebens- und Umweltqualität.

Als weitere künftige Arbeitsgrundlage wird seit 1998 ein regionales Entwicklungskonzept für die EuRegio erstellt, das im Jahr 2000 abgeschlossen wurde.

Die EuRegio hat bislang keine eigene Rechtsform und Personalhoheit. Sie ist eine grenzüberschreitende kommunale Arbeitsgemeinschaft, deren Mitglieder die Vereine Regio Salzburg und Regio Berchtesgadener Land/Traunstein sind. Organe der EuRegio sind der EuRegio-Rat und das Präsidium, das durch einen Verwaltungsbeirat in seiner Arbeit unterstützt wird. Die fachliche Arbeit wird in den 12 Facharbeitsgruppen

- Raumplanung,
- Kultur,
- Land- und Forstwirtschaft,
- Jugend und Bildung,
- Innovation und Technologie,
- Soziales,
- Sport,
- Wirtschaft,
- Katastrophenschutz/Rettungswesen/Feuerwehr,
- Tourismus,
- Verkehr sowie
- Umwelt- und Naturschutz

koordiniert und Projekte entwickelt. In den Facharbeitsgruppen sind Experten der betreffenden Themengebiete aus beiden Ländern auf Bestimmung des Präsidiums

vertreten. Die Facharbeitsgruppen ernennen einen Sprecher sowie Stellvertreter, die die Interessen der Facharbeitsgruppen nach außen vertreten und die laufende Arbeit nach innen koordinieren. Die Facharbeitsgruppen sind ihrerseits wiederum in Projektgruppen aufgeteilt.

Seit 1996 existiert eine Geschäftsstelle mit zwei Projektmanagern, die einerseits die Facharbeitsgruppen unterstützen und andererseits für die Umsetzung von Projekten zuständig sind. Ausgewählte Projekte aus den Facharbeitsgruppen sind:

- EuRegio-Kartenband,
- EuRegio-Museumskarte,
- Bekämpfung der kleinen Fichtenblattwespe,
- transparente Darstellung des geltenden Versichertenrechts bei grenzüberschreitenden Arbeitsverhältnissen,
- Initiierung des EuRegio-Wirtschaftsdialogs,
- Verkehrsverbund Salzburg - Berchtesgadener Land und
- Projekt Wiesenbrüter.

Weitere Aktivitäten, die insbesondere von der Geschäftsstelle wahrgenommen werden, liegen in der Innen- und Außendarstellung der EuRegio. Hierzu dient etwa die Funktion der Geschäftsstelle als Bürgeranlaufstelle für grenzüberschreitende Fragestellungen.

Die Finanzierung der EuRegio erfolgt wie üblich zu 50 % über EU-Mittel (INTERREG II) und zu 50 % über regionale Komplementärmittel (Mitgliedsbeiträge, Landesmittel, kommunale Mittel). Das institutionelle Budget beträgt etwa DM 300.000,-- im Jahr (Stand 1998). Da die EuRegio selbst über keine eigene Rechtsform verfügt, müssen die Fördermittel der EU und der Länder über die jeweiligen Vereine beantragt bzw. abgerechnet werden, was einen hohen zeitlichen Aufwand bedeutet. Daher ist es künftig auch vorrangiges Ziel der EuRegio, eine eigene Rechtspersönlichkeit zu erlangen.

5.4.11.2 Bewertung

Die EuRegio kann in ihrer Tätigkeit auf eine gut funktionierende Nachbarschaft der beiden Teilregionen zurückgreifen. Die gleiche Sprache, Kultur und Geschichte wirkt sich förderlich auf den gemeinsamen Willen zur grenzüberschreitend wirkenden regionalen Entwicklung aus. Da durch die EuRegio zusätzlich Fördertöpfe der EU auch für diese wohlhabende Region zugänglich werden, ist die Akzeptanz in der Region sehr hoch. Dabei ist der EuRegio die Tatsache behilflich, dass keine weitere Regionalmanagementeinrichtung und auch sektoral wirkende Projektmanagement-Einrichtungen vorhanden ist. Die bestehenden Einrichtungen wie z. B. Salzburger Wirtschaftskammer stehen hinter der EuRegio-Idee. Die politische Rückendeckung

für die EuRegio kann zusammenfassend als hoch und förderlich eingestuft werden. So nimmt die EuRegio auch Stellung zu regionalen Schlüsselprojekten wie dem dreispurigen Ausbau der Eisenbahnlinie Salzburg-Freilassing.

Auffallend ist die sehr hohe Anzahl von 12 Facharbeitsgruppen, die die wesentliche inhaltliche Arbeit leisten. Diese ehrenamtliche Struktur aufrechtzuerhalten wird im wesentlichen durch den hohen und gleichzeitig aufgrund der Gemeinsamkeiten leicht zu befriedigenden Bedarf an grenzüberschreitender Abstimmung erreicht. So kann auch die Projektumsetzung durch die in den Facharbeitsgruppen vertretenen Institutionen und Behörden geleistet werden. Die Kernkompetenzen des Regionalmanagements selbst liegen dagegen in der Motivation, Koordination und Information dieser Einrichtungen.

Die EuRegio lebt vom Engagement und der Unterstützung der regionalen Politik und der in den Facharbeitsgruppen integrierten Akteure. Eigene Projektumsetzungsaktivitäten werden bislang marginal wahrgenommen, sollen aber im Rahmen der Umsetzung des regionalen Entwicklungskonzeptes verstärkt werden. Dabei gilt es zu beobachten, ob durch diese absehbare Ausweitung der Tätigkeitsfelder der EuRegio das bislang weitgehend funktionierende Zusammenspiel im regionalen Institutionengefüge beeinflusst wird. Bis auf die bislang geringen Umsetzungsaktivitäten kann die EuRegio durchaus als Regionalmanagement im Sinne landesplanerischer Erfordernisse betrachtet werden.

5.4.12 Regionalverband Donau-Iller

5.4.12.1 Strukturen und Prozesse

Der Regionalverband Donau-Iller als Beispiel eines Regionalmanagements durch einen Regionalen Planungsverband umfasst als grenzüberschreitende Planungsregion die kreisfreie Stadt Ulm sowie die Landkreise Alb-Donau-Kreis und Biberach in Baden-Württemberg, und in Bayern die kreisfreie Stadt Memmingen sowie die Landkreise Neu-Ulm, Günzburg und Unterallgäu. Grundlage für dieses Modell ist ein Staatsvertrag zwischen Baden-Württemberg und Bayern aus dem Jahr 1973, nach dem die Region nach dem Zweckverbandsrecht des Landes Baden-Württemberg institutionalisiert ist. In der Verbandsversammlung vertreten sind danach Landräte und Oberbürgermeister aus dem Verbandsbereich, darüber hinaus wählen die Verbandsmitglieder je 10.000 Einwohner einen Delegierten auf Vorschlag der Stadt- bzw. Kreistage für sechs Jahre in die Verbandsversammlung. Die Verbandsversammlung wählt einen Verbandsdirektor als Beamten auf Zeit, die nach der Verbandssatzung acht Jahre beträgt. Zusammen mit zwei weiteren akademischen Mitarbeitern, einem technischen und zwei Verwaltungsangestellten ist der Verbandsdirektor für die laufende Arbeit in der Geschäftsstelle in Neu-Ulm zuständig.

Haupthandlungsgrundlage im Regionalmanagement des Regionalverbandes ist das Teilraumgutachten "Wissenschaftsstadt Ulm", dessen Maßnahmenvorschläge umgesetzt und das durch zusätzliche Aktivitäten ergänzt wird. Unter Regionalmanagement wird dabei ein prozess- und umsetzungsorientiertes Handeln verstanden. Problem- und Handlungsfelder werden systematisch aufgegriffen und es wird versucht, durch Moderation und Mediation zwischen relevanten Akteursgruppen Problemlösungen zu erarbeiten und in konkrete Projekte umzusetzen. Weitere Handlungsgrundlagen sind die Aussagen des Regionalplanes. Beispielhaft werden im folgenden einige Projekte aufgelistet, die im Rahmen des Regionalmanagements durch den Regionalverband durchgeführt wurden:

- Verbesserung des Technologietransfers im bayerischen Teil der Region:
- ÖPNV-Modell Ulm/Neu-Ulm,
- Integration der Mindeltalbahn in den Integraltakt,
- Integration der Illertalbahn in den Integraltakt,
- Konzeption des Illerradwanderweges,
- Etablierung eines grenzüberschreitenden Hörfunksenders und
- Initiierung des Regionalmarketings "Die Innovationsregion Ulm - Spitze im Süden"

Die Finanzierung des Regionalverbandes erfolgt über eine kommunale Umlage sowie Zuschüsse der beteiligten Länder. Diese Zuschüsse, die 50 % des Gesamtbudgets ausmachen, bemessen sich nach den baden-württembergischen Bestimmungen über den Staatszuschuss an die Regionalverbände und belaufen sich auf DM 0,30/Einwohner sowie DM 50,-/qkm (Stand 1998).

5.4.12.2 Bewertung

In einer vorsichtigen Gesamtbetrachtung kann festgestellt werden, dass sich die im Regionalen Planungsverband Donau-Iller praktizierte Form eines Regionalmanagement im wesentlichen auf neue Ansätze des Verwaltungshandelns bezieht und eine Intensivierung der Kooperation zwischen den regionalen Akteuren mittels Moderation und Mediation verfolgt. Demzufolge orientieren sich die verfolgten Handlungsfelder mit wenigen Ausnahmen auf (regional-) planerische Themenfelder und gehen damit nur wenig über die Pflichtaufgaben eines regionalen Planungsverbandes hinaus (Verkehr, Energiewirtschaft, Wasserversorgung usw.). Vor dem Hintergrund der Ausgangslage als staatliche Einrichtung mit klassischen Verwaltungsstrukturen stellen die Ansätze in der Planungsregion Donau-Iller nichtsdestoweniger einen wichtigen Beitrag zu einer Neuorientierung planerischen Handelns dar.

Hintergrund dabei ist die Auffassung, dass der Regionalverband als Dienstleister der Kommunen fungiert, worauf diese durch ihren Finanzierungsbeitrag auch einen Anspruch hätten. Aufgrund ihrer Querschnittsorientierung und der daraus hervorge-

henden Integrationskraft wird der Regionalverband als ideal für die Ausfüllung von Moderations- und Mediationsfunktionen angesehen. Als nachteilig muß allerdings die knappe Ressourcen- und Kompetenzausstattung des Planungsverbandes angesehen werden, die Auswirkungen auf die möglichen Handlungsfelder wie auch auf die Anreizwirkung des Regionalmanagements haben. Demzufolge sind die Mittel, die dem Planungsverband zur Verfügung stehen, um die verschiedenen regionalen Akteure zu einem Konsens zu bewegen, auch auf Appelle und Überzeugungsversuche beschränkt. Von Seiten des Regionalverbandes wird zudem darauf hingewiesen, dass gerade im Aufgabenbereich des Regionalmanagements gewisse Konkurrenzsituationen mit den Gebietskörperschaften auftreten.

Eine verstärkte Hinwendung zu den Aufgaben des Regionalmanagements wird im Falle des Regionalverbandes Donau-Iller damit von den Gebietskörperschaften augenscheinlich skeptisch betrachtet. Dies ist verwunderlich, tragen diese doch zur Finanzierung des Verbandes bei und können daher auch auf dieses Dienstleistungsangebot zurückgreifen. Ein Zusammenhang mit geringen Finanz- und Kompetenzausstattungen des Planungsverbandes kann an dieser Stelle nur vermutet werden. Generell ist das Modell Donau-Iller von seinen institutionellen Strukturen her gesehen für Regionalmanagement gut geeignet, zumal durch die Verbindung zu planerischen Tätigkeiten Regionalmanagement im Sinne der Landesplanung betrieben werden kann.

5.4.13 Regionaler Planungsverband München

5.4.13.1 Strukturen und Prozesse

Der Regionale Planungsverband München als weiteres Beispiel eines Regionalmanagement durch einen Regionalen Planungsverband umfasst die Gemeinden und Landkreise der Region München (Region 14). Im einzelnen sind dies die Landeshauptstadt München, die Landkreise Dachau, Ebersberg, Erding, Freising, Fürstentfeldbruck, Landsberg a. Lech, München und Starnberg sowie die einzelnen Gemeinden der genannten Landkreise.

Der Regionale Planungsverband ist Träger der Regionalplanung in seinem Verbandsbereich. Er beschließt über den Regionalplan sowie dessen Änderungen und stimmt dabei die Interessen der Verbandsmitglieder im Rahmen der Landesplanung ab. Ferner wirkt er bei der Ausarbeitung und Aufstellung von Zielen der Raumordnung und Landesplanung durch die Staatsbehörden mit und ist bei der Aufstellung von Flächennutzungsplänen und Bebauungsplänen, der Abstimmung von Einzelvorhaben der Fachplanungsträger und bei der Durchführung von Raumordnungsverfahren beteiligt.

Wie aus dem Aufgabenfeld des Regionalen Planungsverbandes hervorgeht, ist seine primäre Aufgabe die Planung im engeren Sinne, weniger deren Vollzug. Die Tatsache, dass Regionalmanagement für den Planungsverband keine originäre Aufgabe ist, wirkt sich auch auf die Finanzierung aus. Mit einem Beitrag von 0,10 DM pro Einwohner und Gemeinde (Stand 1998) sowie dem gleichen Betrag durch das Bayerische Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen verfügt der Regionale Planungsverband München über einen Etat, der aufwendige Maßnahmen beispielsweise zur Außendarstellung der Region nicht möglich macht. Nach Art. 10 BayLplG ersetzt der Freistaat Bayern dem Regionalen Planungsverband auch nur den Aufwand für die Ausarbeitung und fortwährende Überprüfung des Regionalplans, also nicht für Kosten von Umsetzungsaktivitäten. Die neben der originären Aufgabe der Planung wahrgenommenen Maßnahmen des Regionalmanagements richten sich daher nach den vorhandenen finanziellen Möglichkeiten. Sie beziehen sich in der Regel auf wenig kostenintensive Aktivitäten der Koordination und Vernetzung, wie der Projektinitiierung mit Maßnahmenträgern, Vernetzung kommunaler Ämter zum Erfahrungsaustausch und Stärkung des gegenseitigen Problembewusstseins sowie Vernetzung sektorspezifischer Akteure. So existiert in der Region München z. B. seit 1950 der freiwillig gegründete Zweckverband "Planungsverband Äußerer Wirtschaftsraum München", der seine Mitglieder in allen Fragen der Entwicklung betreut. Die Geschäftsführung des "Planungsverbandes Äußerer Wirtschaftsraum München" wird von der Geschäftsstelle des Regionalen Planungsverbandes in Personalunion mit übernommen. Die Existenz beider Verbände fördert so beispielsweise die Verzahnung und Koordinierung der Planung von unten nach oben und umgekehrt.

Die Beschränkung auf Aufgaben der Initiierung und Vernetzung wirken sich auch auf die möglichen Ergebnisse des Regionalmanagements durch den Regionalen Planungsverband aus. So beschränkt sich der Verband in seinem Wirken auf Informationsvermittlung. Maßnahmen oder Projekte im eigentlichen Sinn werden durch den Verband nicht umgesetzt. Als Teil des Regionalmanagements sieht der Regionale Planungsverband die Vertretung regionaler Interessen gegenüber Dritten. Als Beispiel hierfür dient die aktivierende und koordinierende Funktion des Planungsverbandes im BMBau-Wettbewerb "Regionen der Zukunft". In diesem soll über die Nachhaltigkeitsoffensive eNORM¹⁴⁷ mittels Impulsprojekten die Region München weiterentwickelt werden.

5.4.13.2 Bewertung

Im Regionalen Planungsverband München können trotz hauptamtlicher Geschäftsführung nur wenig Aufgaben des Regionalmanagements übernommen werden. Dies

¹⁴⁷ eNORM - erweiterte Nachhaltigkeitsoffensive Region München

liegt einerseits an den hierzu fehlenden finanziellen Möglichkeiten, andererseits aber werden Umsetzungsaktivitäten durch die Kommunen mit Skepsis betrachtet. Hier erreicht der Planungsverband "Äußerer Wirtschaftsraum München", dessen Geschäftsführung in Personalunion erledigt wird, nach Auskunft des Regionalen Planungsverbandes eine höhere Akzeptanz, da dieser ein freiwilliger Zusammenschluss ist.

Während also die Tätigkeiten weniger im Projektmanagement liegen, vollzieht sich das Regionalmanagement nach Auffassung des Regionalen Planungsverbandes in erster Linie in den Funktionen Initiieren und Koordinieren von Kooperationen. Diese Aufgaben werden auch als zentrale Erfolgsfaktoren für das Regionalmanagement erachtet, wobei sich eine Diskrepanz zu den anderen Modellen ergibt, da diese daneben auch dem Projektmanagement eine wichtige Rolle im Regionalmanagement zuweisen.

Unter diesen Gegebenheiten ist das Regionalmanagement im Regionalen Planungsverband München eher als eine neue Form der Regionalplanung anzusehen, welche die Bedeutung von Kooperationen und "weichen" Verfahren der Regionalplanung betont, ohne nun konkrete Umsetzungsaufgaben übernehmen zu können.

5.4.14 Tabellarische Darstellung der untersuchten bayerischen Regionalmanagement-Ansätze

Ansatz	Art	Träger	Aktivitäten	Bezug zur Landes- und Regionalplanung	Institutionelle Finanzierung	Regionale Akzeptanz	Tragfähigkeit (fin./aufgabenbez.)
Jura 2000	kommunale Initiative in Verb. mit LEADER II	Gemeinden	ländliche Regionalentwicklung	Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung	Gemeinden, LEADER II	hoch	Mittelfristig gesichert/eher gering
Auerbergland	kommunale Initiative in Verb. mit Dorferneuerung und LEADER II	Gemeinden	ländliche Regionalentwicklung	Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung	Gemeinden	hoch	Institutionell gesichert/ gering - mittel
TWiSt	Kreisentwicklung	Landkreis	Projektmanagement	Modellprojekt, Umsetzung Teilraumgutachten	Landkreis, Freistaat Bayern	hoch	Gesichert/mittel
Kronach Creativ e.V.	Kreisentwicklung	ppp-Modell	Regionalmarketing und Projektmanagement	Umsetzung Teilraumgutachten	Ppp	mittel	Mittel
LK Cham	Kreisentwicklung in Verb. mit reg. Agenda 21	Landkreis	Projektmanagement	Umsetzung Teilraumgutachten	ppp, Freistaat Bayern	hoch	Gesichert/mittel
Regina GmbH	Kreisentwicklung in Verbindung mit Regionalmanagement i.e.S.	Landkreis und StMLU	Projektmanagement und Regionalmanagement	Modellprojekt	Landkreis, Freistaat Bayern	hoch	Mittelfristig gesichert
Teilraum DEG/Plattling	Regionalmanagement auf Teilraumbene	Gemeinden	Projektmanagement	Umsetzung Teilraumgutachten	n.b.	n.b.	n.b./mittel
Euregio Egrensis	Grenzüberschreitendes Projektmanagement	Kommunen	Projektmanagement	Beitrag zur grenzüberschreitenden Entwicklung	ppp, Freistaat Bayern	mittel	Gesichert/hoch
EuRegio S-BGL-TS	Grenzüberschreitendes Projektmanagement	Kommunen	Projektmanagement	Beitrag zur grenzüberschreitenden Entwicklung, regionales Entwicklungskonzept	Kommunen	hoch	Mittelfristig gesichert/hoch
Regionalverband Donau-Ilser	Regionalmanagement auf Planungsverbandsebene	Kommunen	Regionalplanung, Projektmanagement	Modellprojekt, Regionalplanung	Regionalverband, Freistaat Bayern, Land Baden-Württemberg	gering	Gesichert/hoch
Reg. Planungsverband München	Regionalmanagement auf Planungsverbandsebene	Kommunen	Regionalplanung, Projektmanagement	Regionalplanung	Regionaler Planungsverband	gering	Gesichert/hoch

5.5 Zusammenfassende Bewertung der untersuchten bayerischen Regionalmanagement-Ansätze

Die vorangegangenen Darstellungen zeigten, dass in Bayern die unterschiedlichsten Formen des Regionalmanagements anzutreffen sind, und zwar hinsichtlich Organisationsformen, Initiierung, räumlicher Abgrenzungen, Finanzierungsformen oder Aufgabenbereiche. Es herrscht demnach eine hohe Ausdifferenzierung in der bisherigen Anwendung des Programms Regionalmanagement vor. Dies muß nicht unbedingt von Nachteil sein, befindet sich das Instrument Regionalmanagement doch erst in den Anfangsphasen und benötigt unterschiedliche Spielformen, aus denen sich effiziente Modelle herauskristallisieren können. Eine "optimale" Form konnte im Rahmen der Recherche nicht gefunden werden. Dies zu erreichen, dürfte generell schwierig sein, da in den jeweiligen Regionen jeweils unterschiedliche Rahmenbedingungen herrschen, so dass sich für jeden Teilraum ein individuelles "Optimum" finden lassen muß.

Die zusammenfassende Bewertung wird gestützt durch die Ergebnisse einer schriftlichen Befragung der Geschäftsstellen der Fallbeispiele. Dabei wurden die Regionalmanager speziell nach den Aufgaben, Funktionen und Erfolgsfaktoren befragt¹⁴⁸, weshalb sich aus der Befragung weitere Informationen über die Ausgestaltung des Regionalmanagements ableiten lassen können. Der Rücklauf der Befragung betrug bei N=13 92 Prozent (n=12).

5.5.1 Organisatorische Aspekte

Trotz der starken Ausdifferenzierungen können verschiedene Typen nach bestimmten Merkmalen gebildet werden. Dies soll hier anhand der organisatorischen Einbindung bzw. Initiative erfolgen, wie dies bereits annäherungsweise vor der Bewertung geschehen ist und nun mit den empirischen Erkenntnissen inhaltlich untermauert werden kann. Danach können nach den Fallbeispielen grundsätzlich vier Typen von Regionalmanagement-Modellen unterschieden werden:

- **Kommunale Allianzen**, oftmals als lokale Aktionsgruppen an die LEADER-II-Programmatik angebunden.

Diese Modelle sind kleinräumig und umfassen räumlich weniger als einen Landkreis, allerdings auch landkreisübergreifend. Von den Aufgaben her agieren diese Modelle in regionalen Nischen, die leicht zu bearbeiten sind, ohne Konkurrenzen mit bestehenden Institutionen hervorzurufen. Aufgrund der starken Einbindung

¹⁴⁸ vgl. den entsprechenden Fragebogen im Anhang

der Bevölkerung und der Initiativfunktion der Kommunen weisen diese Modelle eine hohe Akzeptanz in der Region auf, wenngleich die finanziellen Abhängigkeiten von der EU-Förderung einem langfristigen Bestehen entgegenwirken könnten.

- **Landkreisinitiativen**, entweder als Stabsstellen im Landratsamt oder als eigene Rechtspersönlichkeit, teilweise in Form einer Public-private-partnership.

Diese Modelle ähneln einer managementorientierten Form der Kreisentwicklung, d.h. die Handlungsmöglichkeiten der Regionalmanager sind im Vergleich zur herkömmlichen Kreisentwicklung mehr oder weniger stark flexibilisiert. Das Um- und Durchsetzungspotenzial dieser Modelle ist insbesondere dann hoch, wenn Kommunen in das Regionalmanagement mit einbezogen werden. Aufgrund der starken politischen Stellung der Landkreise dürfte dieses Modell in den Regionen bevorzugt werden, zumal die Finanzierung in den Landkreisen relativ unabhängig gelöst werden kann.

- **Regionalmanagement auf großräumiger Ebene** mit unterschiedlichen Organisations- und Implementationsformen, etwa auf größerer Teilraum-, Planungsverbands- oder Bezirksebene.

Die entscheidenden Initiatoren dieser Modelle finden sich nicht auf Gemeinde- oder Landkreisebene, weshalb die Akzeptanz in der Region nicht immer hoch einzustufen ist. Die politische Durchsetzungsfähigkeit ist gegenüber den kleinräumiger angelegten Modellen geringer, speziell im Verhältnis zu den Gemeinden und Landkreisen. Vom Aufgabengebiet her bearbeiten diese Modelle planerische Felder bzw. regionale Nischen wie etwa das Regionalmarketing. Die Konkurrenz zu bestehenden Einrichtungen wie etwa Industrie- und Handels- oder Handwerkskammern wird in diesem Modell sehr deutlich. Vom räumlichen Wirkungskreis her gesehen kann aber erst ab der größeren teilräumlichen Ebene her eine gewisse Tragfähigkeit im Regionalmanagement erwartet werden, was für dieses Modell sprechen würde. Werden die Integration der kommunalen Ebene mit einer verstärkten Durchsetzungsmacht kombiniert, so ergeben sich weitere Vorteile für dieses Modell aus Sicht der Landesentwicklung.

- **Grenzüberschreitendes Regionalmanagement** mit starkem Bezug zur INTERREG-Programmatik der EU und damit verbunden relativ guter Finanzausstattung.

Diese Modelle beziehen wiederum die Kommunen als Träger mit ein. Zusammen mit der Funktion als "Projektsammelstellen" für Fördermöglichkeiten weisen diese

Modelle eine hohe Durchschlagskraft auf. Bei entsprechender politischer Rückendeckung können diese Modelle daher große Projekterfolge erbringen. Aufgrund der eigenen Kernkompetenzen (regionale INTERREG-Umsetzung) sind Konkurrenzen zu bestehenden Einrichtungen eher die Ausnahme.

5.5.2 Inhaltlich-funktionale Aspekte

Die Befragung der Regionalmanagementmodelle erbrachte hinsichtlich der inhaltlichen Gestaltung des Programms Regionalmanagement weitere hilfreiche Informationen. So zeigte sich, dass die wesentlichen Erfolgsfaktoren für das Regionalmanagement in der Unterstützung durch die regionale Politik sowie in einer gesicherten institutionellen Finanzausstattung liegen (vgl. Tab. 4).

Tab. 4 Erfolgsfaktoren des Regionalmanagements
(1 = "sehr wichtig" bis 5 = "keine Relevanz") (n=12)

Erfolgsfaktor	Gemittelte Bedeutung	Keine Angabe
Unterstützung durch regionale Politik	1,3	
Gesicherte institutionelle Finanzierung	1,3	
Außendarstellung des Regionalmanagements in der Region	1,5	
Positives Verhältnis zu Institutionen/Verbänden/Kammern u.ä.	1,5	
Soziale Kompetenz des Regionalmanagers	1,6	1
Unterstützung durch Landespolitik	1,7	
Projektfördermittel	1,8	
Einbindung in regionale und überregionale Netzwerke	1,8	
Projektumsetzung	1,9	
Problembezogene Regionsabgrenzung	2,3	
Übernahme von Projektträgerschaften	2,7	1
Konzentration auf Motivieren, Initiieren, Koordinieren	3,0	1
Konzentration auf Nischenaktivitäten	4,2	1

Quelle: Befragung bayerischer Regionalmanagement-Ansätze, Bayreuth 1999

Die Tabelle zeigt, dass die vorgegebenen Antwortkategorien generell für das Regionalmanagement relevant sind. Darüber hinaus wurden mit "partnerschaftliche Konzeptentwicklung" und "Bildung von Zusammenarbeitsstrukturen" nur zwei weitere Erfolgsfaktoren genannt. Die zentralen Erfolgsfaktoren ziehen sich über eine große Spannbreite und reichen von Finanzierungsfragen über persönliche Merkmale des Regionalmanagers und Außendarstellung, Netzwerkaspekten bis hin zur Bedeutung des Projektmanagements. Dabei fällt auf, dass die Übernahme von Projektträgerschaften von geringerer Relevanz ist wie die Projektumsetzung selbst, womit die Erkenntnisse des der ersten Gruppendiskussion bestätigt wird. Die wichtigsten zentralen Faktoren spiegeln weiterhin die Notwendigkeit der regionalen Verankerung des Regionalmanagements wider. Gleichzeitig ist aber auch die Unterstützung durch die Landespolitik von hoher Bedeutung, was für eine kommunal-staatliche Partnerschaft spricht. Dies wird auch aus Tab. 5 deutlich.

Die Antworten auf die Frage nach wichtigen Partnern für das Regionalmanagement konzentrieren sich hier in erster Linie auf die Kommunen und die Ministerien. Die ebenfalls hohe Bedeutung von Presse und (regionaler) Politik spricht wiederum für die notwendige Einbettung des Regionalmanagements in das regionale Gesamtgefüge.

Die Antworten sind dabei von Modell zu Modell unterschiedlich. Während etwa die kommunalen Allianzen den Bürgern als Partnern eine hohe Bedeutung zuwiesen, taten dies die Euregios für die EU als Partner. Auffallend ist weiterhin, dass etwa die Banken als Partner kaum eine Rolle zu spielen scheinen, was insofern verwunderlich ist, als dass Finanzierungsfragen als wichtige Erfolgsfaktoren genannt wurden. Es hat den Anschein, dass zur Finanzierung privat-regionale Finanzierungsquellen noch nicht intensiv in Erwägung gezogen werden.

Tab. 5 Partner des Regionalmanagements und ihre Bedeutung

(1 = "sehr wichtig" bis 5 = "keine Relevanz") (n=12)

Partner	Gemittelte Bedeutung
Kommunen	1,2
Presse/Medien	1,6
Ministerien	1,7
Politik	1,9
Regionale Akteure	2,0
Bürger	2,2
Projektträger	2,5
Fachplanung	2,6
EU	2,9
Verbände	2,9
Planungsbüros	3,3
Banken	4,0

Quelle: Befragung bayerischer Regionalmanagement-Ansätze, Bayreuth 1999

Die Antworten aus Tab. 4 zeigen weiterhin, dass Regionalmanagement durchaus eine gewichtige Rolle in der regionalen Entwicklung einnehmen kann und soll, da einer Konzentration auf Nischen sowie auf die "weichen" Tätigkeiten Motivieren, Initiieren und Koordinieren eine klare Absage erteilt wird. Dies bedeutet aber nicht, dass diese "weichen" Aufgaben nicht bedeutend sind. Vielmehr stellen sie die zentralen Kernkompetenzen des Regionalmanagements dar (vgl. Tab. 6). Die Beschränkung hierauf wirkt aber effizienz-hemmend und soll durch das Projektmanagement ergänzt werden.

Tab. 6 Kernkompetenzen des Regionalmanagements (*Mehrfachnennungen möglich*) (n=12)

Kernkompetenz	Anzahl der Nennungen
Koordination	5
Motivation	5
Initiativfunktion	4
Projektumsetzung	4
"neutraler Makler"	2

Quelle: Befragung bayerischer Regionalmanagement-Ansätze, Bayreuth 1999

Dazu aber zeigt Tabelle 4, dass Projektfördermittel benötigt werden, also eine entsprechende materielle Ausstattung. Was die räumliche Abgrenzung anbelangt, so wird sie zwar als wichtig erachtet, spielt aber gegenüber anderen Erfolgsfaktoren keine übergeordnete Rolle.

Tabelle 6 zeigt weiterhin, dass Regionalmanagement neben seiner Funktion als Koordinator als "Motor" der regionalen Entwicklung angesehen wird, was durch die Kernkompetenzen Initiativfunktion und Motivation zum Ausdruck gebracht wird.

5.5.3 Fazit

Die Bewertung der einzelnen bayerischen Regionalmanagement-Ansätze konnte nicht so tiefgehend erfolgen wie spezialisierte Evaluierungsstudien¹⁴⁹. Die vorliegende Bewertung war dagegen auf die Gewinnung von Informationen über Funktionsweisen und Erfolgsfaktoren unterschiedlich konzipierter Fallbeispiele ausgelegt, um Anhaltspunkte für die folgende Modellkonzeption zu erhalten. Damit liegt die Vorgehensweise klar auf der Linie eines policy-making-Prozesses, in den das Thema der Arbeit einzuordnen ist.

Vor diesem Hintergrund erbrachte die Bewertung der bayerischen Fallstudien tatsächlich wichtige Informationen. Zentral dabei ist, dass Regionalmanagement zwingend in der regionalen Ebene verankert sein muß, was etwa gegen den Einsatz externer "task forces" sprechen würde. Gleichfalls ist aber auch die Verbindung zu Staatsministerien ein wichtiger Erfolgsfaktor, was für eine kommunal-staatliche Partnerschaft spricht. Weiterhin ist zu registrieren, dass Regionalmanagement nur funktionieren kann, wenn die dazu notwendigen Kompetenzen und finanziellen Ressourcen zugeteilt werden. Erst langfristig tragfähige Einrichtungen, die entsprechende Erfolge vorweisen und sich dadurch als Dienstleister für die Region ausweisen können, verhelfen dem Instrument Regionalmanagement zu der Anerkennung und Bedeutung, die für eine tragfähige und nachhaltige Landesentwicklung notwendig ist.

Verfügt das Regionalmanagement nicht über die entsprechenden Kompetenzen und Ausstattungen, so besteht die Gefahr, dass es in der Region nicht wahrgenommen wird und als "Spielwiese" in Nischenaktivitäten unnötig Potenziale bindet.

¹⁴⁹ vgl. z. B. BAYSTMLU 1999

6. Konzeption eines Modellentwurfes

6.1 Vorbemerkungen

Nach der Darstellung der bayerischen Fallstudien ist es nun möglich, die Faktoren näher zu bestimmen, die für ein Funktionieren des Regionalmanagements mit ausschlaggebend sind. Diese Konkretisierung kann nach den Aussagen der befragten Regionalmanager in Verbindung mit den Erkenntnissen der ersten Gruppendiskussion sowie konzeptioneller Überlegungen beschrieben werden als:

- institutionell und projektbezogen leistungsfähige Finanzausstattung mit entsprechender Tragfähigkeit,
- politische Rückendeckung in der Region,
- Zuweisung durchsetzungsfähiger operativer Kompetenzen,
- (Aufgaben-) Abstimmung mit bestehenden Einrichtungen in der Region und Aufbau von Kernkompetenzen,
- Tragfähigkeit des räumlichen Wirkungskreises und
- Einbezug von Gemeinden bzw. Landkreisen, also der kommunalen Ebene.

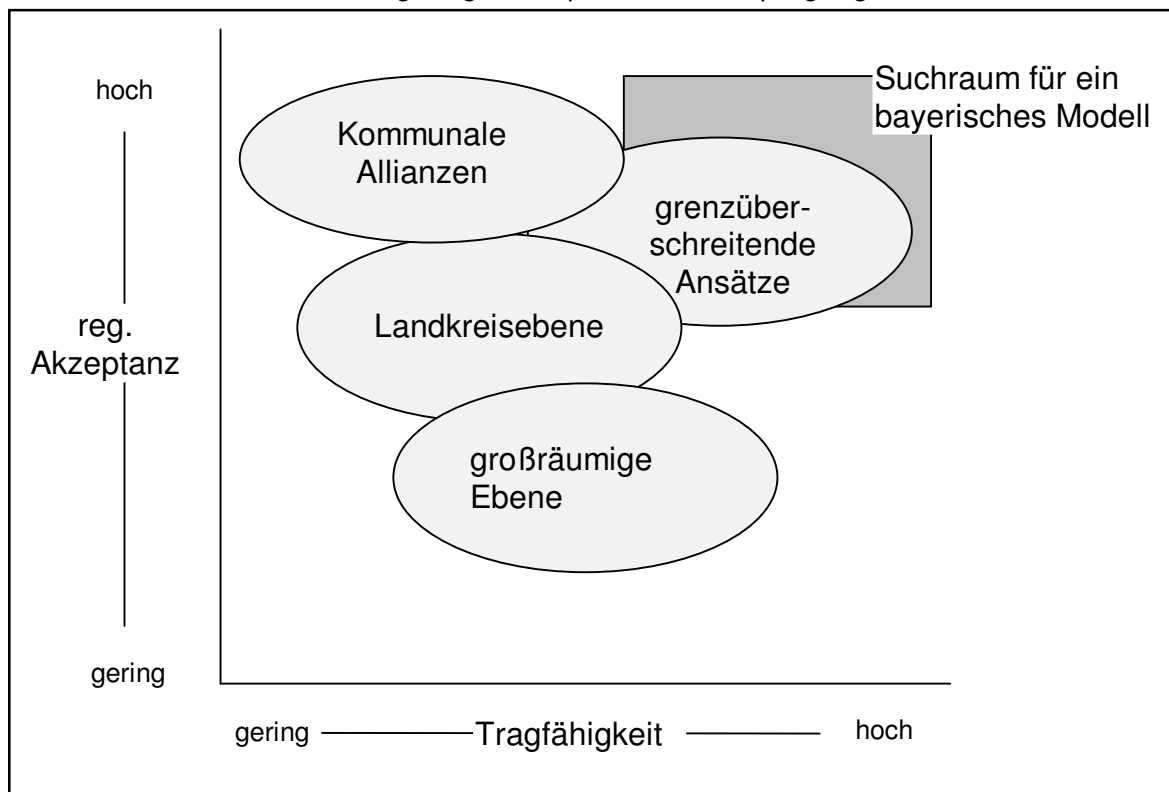
Alle anderen Faktoren, wie etwa Querschnittsbezug der Tätigkeitsfelder oder Einflußmöglichkeiten der Landes- und Regionalplanung bestimmen die Leistungsfähigkeit zunächst weniger und kommen erst in ihrer Verknüpfung mit der Landesentwicklungspolitik zum Tragen.

Dies könnte bedeuten, dass die Bildung von Regionalmanagementeinrichtungen einer regionalen Selbstorganisation überlassen bleiben müsste. Um Regionalmanagement auch als landesplanerisches Instrument einsetzen zu können, bedarf es aber auch einer Koordination der Einzelansätze. So fällt auf, dass insbesondere Teilraumgutachten eine verbindende Klammer zwischen den Regionalmanagementansätzen und der Landesplanung bilden. Viele Ansätze, v.a. auf Landkreis- und Teilraumbene, setzen Teilraumgutachten um und leisten dadurch einen Beitrag zur Landesentwicklung.

Akzeptiert man nun die Faktoren "regionale Akzeptanz" und "Tragfähigkeit im Sinne der Landesentwicklung" als die zentralen Voraussetzungen für ein effizientes Regionalmanagement im Sinne der Themenstellung, so können die herausgearbeiteten Typen anhand eines zweidimensionalen Rasters eingeordnet werden (vgl. Abb. 4). Danach leben kommunale Allianzen von ihrer regionalen Akzeptanz, haben aber ihre Defizite in ihrer Tragfähigkeit, die für manche Modelle als eher gering eingestuft werden muss. Modelle auf der Landkreisebene können dagegen eine höhere Tragfähigkeit aufweisen, ihre regionale Akzeptanz ist allerdings etwas geringer einzustufen, da in der Regel die Gemeinden als wichtige Umsetzungsebene nicht direkt

beteiligt sind. Grenzüberschreitende Ansätze in Verbindung mit der INTERREG-Programmatik können aufgrund ihrer Organisation, Kompetenz und Implementation eine hohe regionale Akzeptanz und eine hohe Tragfähigkeit sehr gut vereinigen, da sie den vorliegenden Informationen zufolge sowohl die kommunale Ebene und die wichtigsten regionalen Politiker integrieren als auch auf eine - nach derzeitiger EU-Politik - relativ gesicherte ökonomische Tragfähigkeit zurückgreifen können. Defizite sind - nach den Ergebnissen der Bewertung zu urteilen - sowohl hinsichtlich der regionalen Akzeptanz als auch der Tragfähigkeit bei großräumigen Ansätzen zu sehen. Obwohl diese Ebene hinsichtlich ihres räumlichen Umgriffes als durchaus tragfähig anzusehen ist, ist die ökonomische Tragfähigkeit ebenso wie die regionale Akzeptanz effizienzeinschränkend. Dies liegt teilweise in der Natur der Sache, wurden doch etwa regionale Planungsverbände nicht zum Zweck des Regionalmanagements gegründet, wie dies bei den anderen Modellen der Fall ist. Daher könnte davon auszugehen sein, dass die eher geringe ökonomische Tragfähigkeit und die geringe regionale Akzeptanz in einem wechselseitigen Verhältnis zueinander stehen.

Abb. 3 Modellhafte Darstellung möglicher qualitativer Ausprägungen



Quelle: Eigener Entwurf, Bayreuth 1999

Den existierenden Ansätzen gegenübergestellt wird in Abbildung 4 ein möglicher "Suchraum" für ein bayerisches Regionalmanagementmodell. Dieses würde entsprechend des Anspruches der Aufgabenstellung sowohl eine hohe regionale Akzeptanz als auch eine hohe Tragfähigkeit aufweisen müssen. Dies bedeutet, dass nach der-

zeitigem Stand der Dinge etwa großräumigere Ansätze als Lösung ausscheiden, da hier die regionale Akzeptanz nicht unbedingt gegeben sein würde. Hier müßten also flankierende Maßnahmen ergriffen werden, wenn dieses Modell weiterverfolgt werden soll. Andererseits könnten hinsichtlich der Tragfähigkeit Elemente der großräumigen Ansätze (v.a. räumlicher Umgriff, Verbindung mit Regionalplanung bei regionalen Planungsverbänden) in ein bayerisches Modell übernommen werden, wie auch Elemente aus den anderen Modellen. Somit gilt es also, auf Grundlage der bestehenden Modelle und der vorgegeben Normen für ein bayerisches Modell, dieses als Diskussionsgrundlage zu entwerfen.

6.2 Alternative Organisationsmodelle "Regionalmanagement Bayern" als Diskussionsgrundlage für eine zweite Gruppendiskussion

Um zukünftig eine Vorstellung über die organisatorische Behandlung des Programms Regionalmanagement zu bekommen, werden im folgenden drei prinzipiell mögliche Reinformen dargestellt. Leistungs- und Tragfähigkeit werden diskutiert, bevor ein Synthesemodell entwickelt wird, das als Diskussionsgrundlage für eine zweite Gruppendiskussion dient.

6.2.1 Kommunalisiertes Regionalmanagement

Kern eines "kommunalisierten Regionalmanagements" ist der Grundsatz der regionalen Selbstorganisation. Regionalmanagement ist damit Sache der Kommunen bzw. Landkreise. Als räumlicher Umgriff sind dabei denkbar

- mehrere Gemeinden,
- ein Landkreis oder
- mehrere Landkreise.

Vorteil einer solchen Lösung wäre die Möglichkeit einer problemorientierten Regionsabgrenzung, wodurch auf regionale Problemlagen optimal eingegangen werden kann. Selbstorganisation und problemorientierte Regionsabgrenzung erhöhen dabei die regionale Bindung an das Regionalmanagement und damit die Umsetzungsbereitschaft.

Nachteilig ist zu sehen, dass bei kleinräumigen Lösungen zwischen mehreren Kommunen das landesplanerische Ziel einer Stärkung der Regionen im europäischen Wettbewerb im Gegensatz zur Stärkung von regionalen Identitätsräumen weniger relevant ist.

Zu diskutieren dürfte auch die Leistungsfähigkeit kleinräumiger Ansätze sein. Regionalmanager von Einrichtungen mehrerer Kommunen dürften v.a. im ländlichen Raum aufgrund begrenzter finanzieller Ressourcen "Einzelkämpfer" sein. Bei einer

Angliederung des Regionalmanagements in Verwaltungen (z. B. Kreisentwicklungsagenturen) kann nicht automatisch von einem schlagkräftigen "Management" ausgegangen werden, zumal auch hier Vorbehalte von Seiten der Kommunen gegenüber einer Initiative des Landkreises auftreten könnten. Dennoch zeigen die empirischen Beispiele in Bayern, dass bei einer Ansiedlung des Regionalmanagements auf Landkreisebene durchaus leistungsfähige Einheiten möglich sind.

Es ist allerdings zu berücksichtigen, ob der räumliche Wirkungskreis etwa eines Landkreises tragfähig genug ist, um verschiedene Themengebiete in ihrer räumlichen Verflechtung erfassen zu können. So ist bei vielen Regionalmanagement-Modellen nach einer gewissen Zeit eine Vergrößerung des räumlichen Wirkungskreises zumindest angedacht.

6.2.2 Regionalmanagement auf der regionalen Ebene

Kernüberlegung des Modells auf regionaler Ebene ist die Initiierung des Regionalmanagements durch die Regionalplanung bzw. regionalen Planungsverbände. Dies müsste eine deutliche Kompetenzaufweitung dieser Ebenen bedeuten, etwa in personeller Hinsicht (z. B. hauptamtliche Geschäftsführung, managementorientierte Führungsinstrumente) oder instrumenteller Hinsicht (z. B. Zuständigkeit für Fördermittelvergabe; vgl. die Ämter für Regionalentwicklung in Hessen), um ein wirksames Regionalmanagement zu schaffen. Bei fehlenden bzw. nur geringen Kompetenzen dieser Ebenen ist die Durchschlagskraft des Regionalmanagements nur gering, da den umsetzungsrelevanten Akteuren wie v.a. den Kommunen die nötigen Anreize nicht vermittelt werden können, was sich im derzeit nur schwachen "standing" der regionalen Planungsverbände bei den Kommunen ausdrückt.

Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass durch die Verlagerung auf bestehende Institutionen der räumliche Wirkungskreis administrativ festgelegt wird, eine Problemorientierung bei der räumlichen Abgrenzung damit unterbleibt, wodurch wiederum die Nutzenvermittlung in Frage gestellt ist. In der Praxis werden die Regionsabgrenzungen jedoch weitgehend für sinnvoll erachtet. Zudem weisen die Regionen eine räumliche Größe auf, die viele Verflechtungstatbestände von Themen, die auch im Regionalmanagement bearbeitet werden, berücksichtigt werden (z. B. Pendlerproblematik um ein Oberzentrum).

6.2.3 "Goldener Zügel"

Das Modell "Goldener Zügel" orientiert sich wiederum am Prinzip der regionalen Selbstorganisation. Im Unterschied zum kommunalisierten Regionalmanagement schafft der Staat zusätzlich Anreizinstrumente, die das Regionalmanagement auf regionaler Ebene forciert. Mögliche Anreizinstrumente wären dabei Finanzinstrumente (vgl. etwa Investitionshilfegesetz in der Schweiz, INTERREG oder LEADER)

oder Informations- und Beratungsinstrumente (vgl. Serviceeinrichtung CH-Regio in der Schweiz, Netzwerk europäischer Entwicklungsagenturen EURADA). In diesem Modell soll also eine Verbindung zwischen den operativen Ebenen bei den Regionen und den Vorstellungen des Staates zur Landesentwicklung geschaffen werden.

Nicht zu unterschätzen dürfte dabei die Funktion von Beratungs- und Informationsinstrumenten sein. Betreffen etwa Informationsleistungen im Sinne des Planungsmarketings Inhalte der Landes- und Regionalplanung, so kann aufgrund der höheren Transparenz der Vermittlung landes- und regionalplanerischer Ziele mit einer höheren Umsetzungsquote gerechnet werden. Die Vermittlung von Informations- und Beratungsleistungen, verstanden als Unterstützung der Regionalmanager, könnte weiterhin das "standing" v.a. der Regionalplanung in der Region erhöhen, wenn sie etwa Erkenntnisse aus anderen Regionen im Regionalmanagement vermittelt.

Aufgrund der personellen Ausstattung wie auch aufgrund der Kernkompetenzen der Regionalplanung ist es sinnvoll, zur Vermittlung von Managementwissen (z. B. Prozessmanagement, Organisation, good practices) sowie zur Schulung der Regionalmanager neue Dienstleistungsangebote einzuführen. So könnte eine Serviceeinrichtung als eine Art "task force" Unterstützungsleistungen in Form von Managementwissen vermitteln sowie im Sinne der CH-Regio als Wissenspool und Netzknoten zwischen den einzelnen Regionalmanagementeinrichtungen fungieren. Schulungen wiederum könnten neben privaten Unternehmensberatern auch die Schulen der Dorf- und Regionalentwicklung übernehmen, so wie dies derzeit bereits durch die Schule in Thierhaupten wahrgenommen wird.

6.2.4 Synthesemodell als Diskussionsvorschlag: Staatlich-kommunales Regionalmanagement auf der Basis regionaler Planungsverbände

6.2.4.1 Modellbeschreibung

Die Regionalen Planungsverbände könnten prinzipiell mehrere Vorteile auf sich vereinigen, die für ein leistungsfähiges Regionalmanagement sprechen würden. So sind sie nach dem Bayerischen Landesplanungsgesetz kommunal verankert (Art. 8 Abs. 6 BayLplG), d.h. die kommunale Ebene kann in den Gremien der Regionalen Planungsverbände, v.a. der Verbandsversammlung (Art. 8 Abs. 7 BayLplG), aber auch durch die Gestaltung der Verbandssatzung nach Art. 8 Abs. 1 BayLplG, Einfluss auf den Wirkungskreis der Regionalen Planungsverbände nehmen. Weiterhin spricht für die Regionalen Planungsverbände ihr räumlicher Wirkungskreis, der wichtige Verflechtungstatbestände etwa von Wirtschaft und Arbeitsmarkt berücksichtigt, und so Vorteile für ein schlagkräftiges Regionalmanagement im europaweiten "Wettbewerb der Regionen" bieten könnte. Damit könnte eine entsprechende

Antwort auf großräumige Ansätze in Nordrhein-Westfalen oder Niedersachsen gegeben werden.

Um weiterhin aber auch kleinräumigere Entwicklungen gestalten zu können, wäre es denkbar, wenn innerhalb der Regionalen Planungsverbände Managementregionen, etwa auf Landkreis- oder kleinerer Teilraumbene gebildet werden. Die Bildung von Managementregionen könnte dabei im Ermessen der Mitglieder der Regionalen Planungsverbände liegen. Die Regionalen Planungsverbände würden dabei als eine "Bündelungs- und Abstimmungsinstanz" für kommunale Ansätze im Regionalmanagement darstellen.

Die Aufgabenverteilung könnte folgendermaßen gestaltet werden: Die Regionalen Planungsverbände wären in erster Linie für die Umsetzung landes- und regionalplanerischer Ziele zuständig. Die Wahrnehmung der Aufgaben des Regionalen Planungsverbandes müssten in enger Abstimmung mit den Managementregionen bzw. deren politischen Vertretern erfolgen, um ein geschlossenes Vorgehen zu ermöglichen. Die Managementregionen selbst könnten darüberhinausgehende Entwicklungen anstoßen, etwa den Aufbau regionaler Wirtschaftskreisläufe, Tourismusförderung, Arbeitsmarktförderung usw., wie dies bereits häufig der Fall ist. In diesem Falle könnte der Regionale Planungsverband als Koordinator von Einzelansätzen bzw. als Vermittler von Informationen und Kontakten auftreten und so die Arbeit in den Managementregionen unterstützen.

Zur Unterstützung der Arbeit der Regionalmanager ist die Einrichtung einer Dienstleistungseinheit zu überlegen, die bayernweit agieren würde. Diese würde den Regionalen Planungsverbänden bzw. den Managementregionen Informationen und Beratung zur Verfügung stellen und das Angebot Dritter vermitteln. Dies könnte etwa die Suche nach Finanzierungspartnern betreffen (fund raising), Beratung über Moderation und Mediation, den Aufbau regionaler Netzwerke oder auch fachliche Fort- und Weiterbildungsangebote. Entsprechend einer kommunal-staatlichen Partnerschaft könnte diese Einrichtung sowohl von der kommunalen, als auch von der staatlichen Ebene finanziert werden.

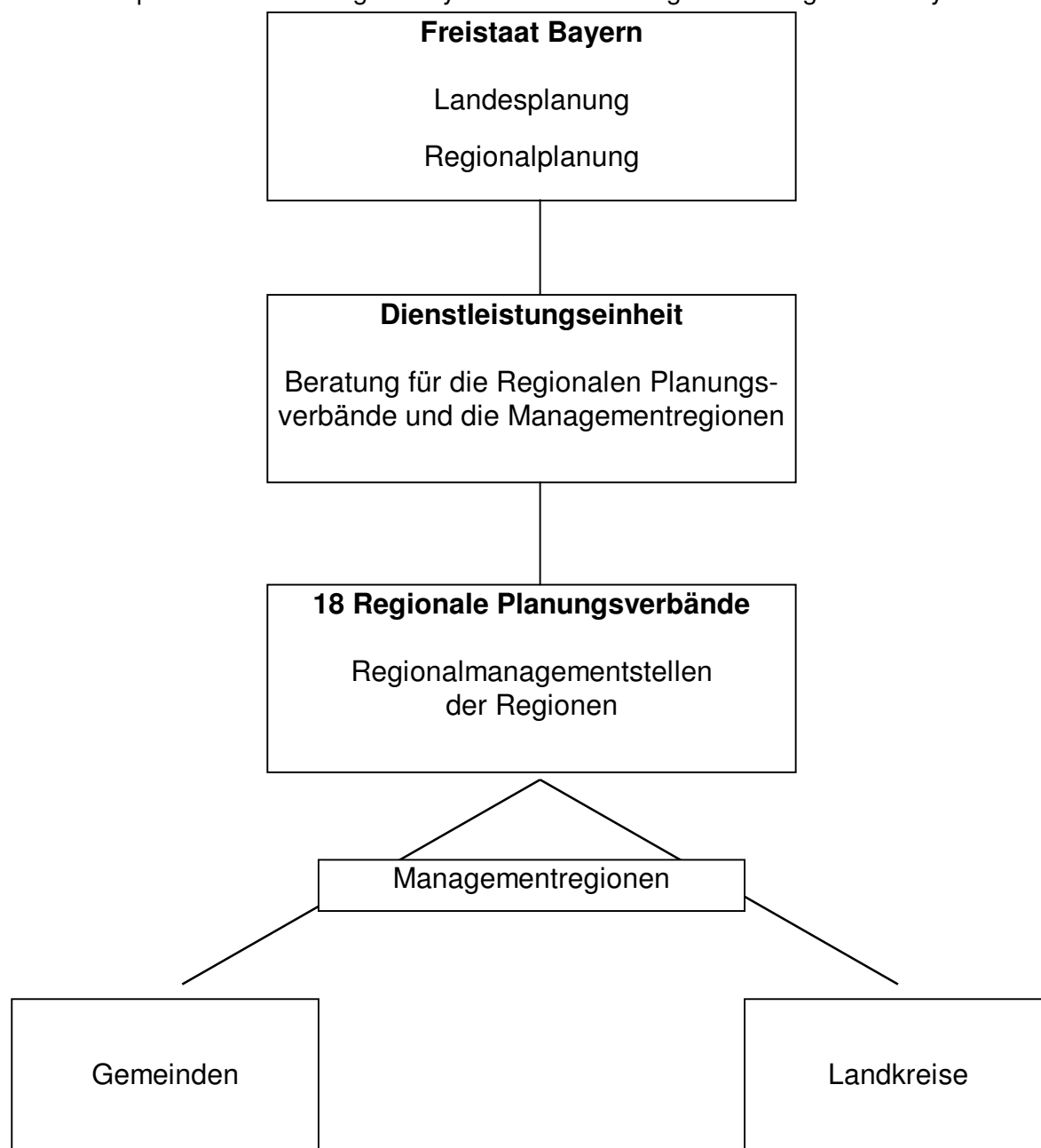
6.2.4.2 Organisatorische Voraussetzungen

Die Regionalen Planungsverbände müssten in diesem Modell aufgewertet werden. Dabei könnte insbesondere die Einrichtung von hauptamtlichen Geschäftsstellen angedacht werden, so wie dies bereits bei den Regionalen Planungsverbänden München und Landshut, sowie beim Regionalverband Donau-Iller erfolgt ist. Die Finanzierung könnte durch eine Umlage der kommunalen Gebietskörperschaften sowie einen Zuschuss des Freistaates Bayern gesichert werden. Dabei müssten die Zuschüsse auch für die Zwecke des Regionalmanagements freigegeben werden.

Ein hauptamtlicher Geschäftsführer würde vordringlich die Aufgaben des Regionalmanagements übernehmen, während die Bearbeitung der Regionalpläne auch weiterhin durch die Regionsbeauftragten der höheren Landesplanungsbehörden nach Art. 5 Abs. 2 BayLplG übernommen werden würde.

Zu erweitern wären ebenfalls die Aufgaben der Mitglieder der Regionalen Planungsverbände. Sie müssten in den Gremien der Regionalen Planungsverbände Leitbilder, Ziele und Strategien des Regionalmanagements bestimmen sowie deren Erreichung durch die Arbeit der Regionalmanager überprüfen, etwa durch jährliche Fortschrittskontrollen.

Abb. 4 Graphische Darstellung des Synthesemodells Regionalmanagement Bayern



Quelle: Eigener Entwurf, Bayreuth 1999

7. Diskussion des Modellvorschlages im Rahmen einer zweiten Gruppendiskussion

7.1 Vorbemerkungen

Nach dem Projektstand könnte nun das Synthesemodell zur Implementation in das Gefüge der bayerischen Landesplanung als neues Programm Regionalmanagement vorgeschlagen werden. Zwar wurde es auch mit Vertretern des Bayerischen Staatsministeriums für Landesentwicklung und Umweltfragen als Implementationsträger diskutiert, doch wäre die regionale Ebene, die letztendlich als Implementationssadressat das Programm anwendet und damit wesentlich über seinen Erfolg entscheidet, nur unzureichend in die Programmformulierung eingebunden. Daher soll das Synthesemodell auch mit regionalen Akteuren diskutiert werden. In Frage kommen dabei Vertreter der kommunalen und regionalen Ebene. Um die Praxistauglichkeit des Synthesemodells zu testen, sind dabei neben politischen Entscheidungsträgern als "Machtpromotoren" unter den Implementationsadressaten, d.h. Entscheider über die Anwendung des Synthesemodells, auch Regionalmanager als "Fachpromotoren" unter den Implementationsadressaten, d.h. die Anwender des Synthesemodells, bei der Auswahl der Experten zu berücksichtigen. Als Befragungsform wurde wiederum die Gruppendiskussion gewählt, da hierbei Rückkoppelungen einzelner Meinungen möglich sind.

Als Experten wurden nach diesen Überlegungen für die Gruppendiskussion eingeladen:

- Herr Landrat Seidl, Stellv. Vorsitzender der Euregio Salzburg-Berchtesgadener Land-Traunstein,
- Herr Landrat Löhner, Vorsitzender der Regina GmbH
- Herr Berufsmäßiger Stadtrat Hintersberger, Teilraum Augsburg
- Herr Puff, Geschäftsführer Kronach Creativ
- Herr Breu, Geschäftsführer des Regionalen Planungsverbandes München
- Herr Strauß, Geschäftsführer des Regionalen Planungsverbandes Donau-Iller
- Herr Geier, Biosphärenreservat Rhön
- Herr Bürgermeister Schmidt, Auerbergland

Der Workshop fand am 13. April 1999 als Tagesveranstaltung in Bayreuth statt. Eingeladen wurden zudem neben Vertretern des Bayerischen Staatsministeriums für Landesentwicklung und Umweltfragen auch Regionalmanager und Vertreter der Regionalplanungsstellen bei den Bezirksregierungen, Regionsbeauftragte sowie Ver-

treter der regionalen Planungsverbände, um die Implementationsträger ebenfalls einzubinden und die Diskussion mit den Implementationsadressaten auf eine möglichst breite Basis zu stellen.

Nach einer Vorstellung des Vorschlages wurde die Diskussion in die vier Themenpools

- Organisatorische Verankerung,
- Aufgaben des Regionalmanagements,
- Finanzierung und
- Qualifikation des Managements

aufgeteilt. Vor den Diskussionen wurde jeweils ein Impulsvortrag mit einer thematischen Konkretisierung des Vorschlages gehalten.

Abb. 5 Zweite Gruppendiskussion



Auditorium

Expertentisch

Die Expertenmeinungen wurden durch moderierende Fragen aufgenommen, weitere Erkenntnisse konnten durch Fragen und Redebeiträge aus dem Auditorium gewonnen werden. Die Ergebnisse des Workshops wurden mittels einer MiniDisc-Aufzeichnung festgehalten und anhand der Themenpools strukturiert als Ergebnisprotokoll verfasst.

7.2 Ergebnisprotokoll

7.2.1 Themenpool 1: Organisatorische Verankerung

Der Vorschlag, die regionalen Planungsverbände mit den Aufgaben des Regionalmanagements zu betrauen, wird kontrovers diskutiert.

Prinzipiell wird aufgrund des freiwilligen Charakters des Regionalmanagements jeder staatliche Zwang zum Aufbau eines Regionalmanagements für wenig geeignet gehalten. So wird die Ebene der Planungsverbände räumlich für zu problemfern erachtet. Regionalmanagement solle auch weiterhin von der kommunalen Ebene wahrgenommen werden, da ansonsten die örtliche Verantwortung verloren gehen

könnte. Innerhalb Regionaler Planungsverbände gebe es zudem große regionale Unterschiede, so dass der notwendige Bezug zu teilregionalen Bedarfen nicht gewährleistet werden könne. Auch sei die räumliche Abgrenzung regionaler Planungsverbände trotz ihrer Berücksichtigung funktionaler Verflechtungen zu starr für das Programm Regionalmanagement. Eine problembezogene Abgrenzung von Teilräumen sei nicht möglich. Die im Diskussionsvorschlag integrierte Möglichkeit von Managementregionen, die diese Probleme berücksichtigen würde, wurde in der Diskussion nur randlich angesprochen. So wurde geäußert, dass diese durchaus geeignet wären, Impulse "von unten" zuzulassen und etwaige Defizite der Ebene Regionaler Planungsverbände auszugleichen. Kritisch wird aber gesehen, dass die demokratische Legitimation der Regionalen Planungsverbände nicht ausreichend ist. Kommunale Gremien wie Kreistag oder Stadtrat/Gemeinderat werden in den Verbandsgremien nicht gehört. Dies hätte zur Folge, dass die kommunalen Vertreter in den Verbandsgremien ihre Positionen zunächst in den kommunalen Gremien abstimmen müssten, was mit einem relativ hohen Zeitaufwand verbunden wäre. Da die Regionalen Planungsverbände darüber hinaus mit planerischen Tätigkeiten in Verbindung gebracht werden, ergeben sich auf kommunaler Ebene Akzeptanzprobleme. Planung wirke oftmals restriktiv, so dass bei der Übernahme von gestalterischen Aufgaben grundsätzliche Vorbehalte auftreten könnten.

Neben diesen eher kritischen Äußerungen wurde den Regionalen Planungsverbänden als Teil des Regionalmanagements aber auch durchaus Potenziale zugewiesen. So könnten sie, ebenso wie die Regionalplanung, durchaus kommunale Ansätze koordinieren und bei fehlenden kommunalen Ansätzen eigene Entwicklungsimpulse setzen. Diese werden in erster Linie im Rahmen des europäischen Wettbewerbs der Regionen gesehen, da hierdurch leistungsfähige Regionen geschaffen werden könnten. Gerade durch Impulsgeberfunktionen könnte zudem die Akzeptanz bei den Kommunen steigen. Trotz der Notwendigkeit kommunaler Initiativen im Regionalmanagement sei zusätzlich die Unterstützung "von oben" notwendig, wofür sich neben der staatlichen Ebene ebenso die Regionalen Planungsverbände eignen würden. So fehle vielerorts ein "regionales Sprachrohr", um die Interessen einer Region vertreten zu können. Notwendig sei in diesem Zusammenhang auch, die bestehenden Strukturen und Prozesse im Regionalmanagement transparenter zu gestalten. Hierzu könnte eine Ebene zwischen Kommunen und Staat Hilfestellungen leisten und zu einer verbesserten Koordination beitragen.

Im Verlauf der Diskussion wurde als Quintessenz schließlich die Meinung vertreten, dass es nicht zielführend ist, wenn Regionale Planungsverbände dezidiert mit den Aufgaben des Regionalmanagments betraut werden. Vielmehr müsse es darum gehen, Regionalmanagement als Methode bzw. Funktion einzusetzen, was auf vielerlei Ebenen geschehen kann. Regionalmanagement dürfe nicht aus der institutionellen

Perspektive betrachtet werden, sondern in erster Linie als Handlungsmaxime für das Handeln der kommunalen, regionalen und staatlichen Ebenen. Regionalmanagement würde damit institutionell freigestellt und die Vielfalt der Ansätze betont werden. Aus dieser funktionalen Sichtweise resultiert schließlich, dass jede mögliche institutionelle Lösung für Regionalmanagement möglich ist, also von kommunalen Netzwerken über Landkreisinitiativen bis hin zu Managementansätzen bei Regionalen Planungsverbänden und der Regionalplanung. Wichtig sei im Sinne des Prinzips der wertgleichen Arbeits- und Lebensverhältnisse, dass jede Region die Möglichkeit hat, ein Regionalmanagement einzurichten und ggf. Unterstützung von staatlicher Seite zu erlangen. Gerade aber im Falle der Regionalen Planungsverbände und der Regionalplanung müsste dies im Rahmen einer Novellierung der Aufgaben neu geregelt werden.

Weiterhin würde diese funktionale Sichtweise bedeuten, dass die Impulse für das Regionalmanagement- wie auch bislang - von den "Betroffenen" selbst kommen müssten. Regionen also, die keine endogenen Potenziale im Sinne von entwicklungsbereiten Akteuren aufweisen, würden dieser Ansicht nach kein Regionalmanagement hervorbringen können. Aus Sicht der Praxis wird hierzu angemerkt, dass es nicht sinnvoll sei "Hunde zum Jagen zu tragen" und Hilfestellungen erst dann effizient werden, wenn eine Region die Notwendigkeit des Regionalmanagements erkannt hat. Der Wettbewerbsdruck zwischen Regionen müsse, gerade im Hinblick auf begrenzte staatliche Mittel, aufrecht erhalten bleiben.

7.2.2 Themenpool 2: Aufgaben des Regionalmanagements

Die Diskussion zu den Aufgaben des Regionalmanagements wurde zweigeteilt in die Aufgaben des Regionalmanagements und in die Aufgaben einer Dienstleistungseinheit, wie sie im Modellvorschlag beinhaltet ist.

Die im Vorschlag genannten möglichen Aufgaben des Regionalmanagements

- Umsetzung landes- und regionalplanerischer Ziele,
- Projektmanagement,
- Entwicklung regionaler Entwicklungsstrategien,
- Initiieren regionaler Entwicklungsprozesse,
- Vernetzung und Koordination regionaler Akteure und
- Motivation regionaler Akteure

wurden in der Diskussion grundsätzlich bestätigt. Unter der Prämisse der beizubehaltenden primären Verantwortung für Aufgaben des Regionalmanagements auf der kommunalen Ebene wurde betont, dass Umsetzungsaufgaben eher sekundär durch die regionale Ebene wahrgenommen werden sollten. In Konsequenz zu den Aussa-

gen im Themenpool 1 wurde der Hauptaugenmerk auf die Koordination und Abstimmung in der Region gelegt. Auch der Schaffung kreativer Milieus in den Regionen als Ausgangsbedingung für Regionalmanagement-Initiativen wurde ein großer Stellenwert eingeräumt.

Ebenso in Erwägung gezogen werden Nischenaktivitäten. Aufgaben, die auf kommunaler Ebene nicht abgedeckt werden können oder wollen, wären grundsätzlich als Handlungsfeld eines Regionalmanagements auf regionaler Ebene geeignet. Dies gilt bspw. für das Regionalmarketing. Die Erfahrungen zeigen, dass etwa auf der Ebene eines Landkreises nur schwer die Potenziale für eine wirkungsvolle regionale Vermarktung -speziell in der Außendarstellung - zu finden sind und auch die hierfür notwendige Kraft nur mühevoll aufgebracht werden kann.

Was in Ergänzung hierzu die Einrichtung einer Dienstleistungseinheit betrifft, so wird eine solche bayernweit agierende Organisation grundsätzlich begrüßt. Wichtig sei dabei, den Regionen einen konkreten Nutzen zu vermitteln. Die im Rahmen einer empirischen Befragung bei Regionalmanagementeinrichtungen in Bayern herausgearbeiteten Aufgaben einer solchen Einrichtung wie

- Suche nach Finanzierungspartnern,
- Aus- und Fortbildung,
- Projektmanagement,
- Aufbau von interregionalen Vernetzungen,
- Aufbau von Netzwerken in der Region,
- Regionalmarketing,
- Herstellung von Investorenkontakten,
- Vermittlung von Projektbeispielen,
- betriebswirtschaftliche Beratungen,
- Darstellungen in neuen Medien und
- Vorhaltung einer Literaturdatenbank

werden dabei für sinnvoll erachtet. Speziell die Einrichtung einer Literaturdatenbank mit Projektbeispielen und konzeptionellen Quellen zum Thema Regionalmanagement wird für dringlich erachtet.

7.2.3 Themenpool 3: Finanzierung

Hinsichtlich der Finanzierung konzentrierte sich die Diskussion um Fragen der institutionellen Finanzierung des Regionalmanagements sowie einer möglichen Dienstleistungseinheit.

Was das Regionalmanagement betrifft, so wurden folgende Finanzierungsmöglichkeiten vorgeschlagen:

- Kostenübernahme durch den Freistaat Bayern
- Finanzierung und Unterhaltung durch die regionalen Planungsverbände
- Mischfinanzierung durch eine kommunale Umlage und einen staatlichen Zuschuss
- Public-Private-Partnership.

Dabei erfolgte ein grundsätzliches Plädoyer für eine subsidiäre Finanzierung des Regionalmanagements durch die Regionen. Entscheidend sei es, den Sinn eines kommunalen Finanzierungsbeitrages deutlich zu machen. Allerdings sei es angesichts der angespannten Haushaltslagen und teilweise weitgehend ausgeschöpften Umlagefinanzierungen schwierig, die für das Regionalmanagement notwendigen Mittel aufzubringen. So wurde schließlich vorgeschlagen, dass sich der Freistaat Bayern durch eine Anschubfinanzierung für Projekte sowie durch Personalkostenzuschüsse an der Finanzierung beteiligt. Ein staatlicher Beitrag würde zwar oftmals als "Einmischung von oben" angesehen werden, doch ist es teilweise unumgänglich, dass der Staat aufgrund nicht ausreichender Potenziale auf der kommunalen Ebene auch finanziell weiterhin sein Programm Regionalmanagement unterstützt.

Die Möglichkeit der Eigenfinanzierung des Regionalmanagements etwa über Grundstücksgeschäfte wird differenziert betrachtet. So sei es schwierig, angesichts der kommunalen Selbstverwaltungshoheit Gemeinden dazu zu veranlassen, (vermarktungsfähige) Flächen abzugeben. Auch sind etwa Landkreise oftmals zu klein, um profitable Grundstücksgeschäfte betreiben zu können, so dass dieses oftmals defizitär ist. Schließlich wird angemerkt, dass einer Eigenfinanzierung über gewinnorientierte Grundstücksgeschäfte aufgrund der gemeinnützigen Rechtsform vieler Regionalmanagementinstitutionen nicht möglich sei.

Der Einbezug Privater, also etwa von Industrieunternehmen oder Sparkassen aber auch gemeinnützigen Stiftungen, sei nur möglich, wenn das Regionalmanagement Leistung vorweisen und einen konkreten Nutzen vermitteln könne. Dies gelte sowohl für institutionelle Finanzierungsbeiträge als auch für die Gewinnung von Projektmitteln im Sinne eines Fund Raising. Zudem tauchten bei der Einbindung Privater in die Finanzierung des Regionalmanagements Fragen nach den unternehmerischen Eigeninteressen und Abhängigkeiten von einzelnen Privaten auf. Obwohl dieser Problempunkt etwa über eine 51/49-Prozent-Regelung der Finanzierung entschärft werden könnte, herrschte hinsichtlich des Einbezugs privaten Kapitals doch ein eher vorsichtiger Tenor vor.

Für die Finanzierung einer möglichen Dienstleistungseinheit wurden in Ergänzung folgende Finanzierungsmöglichkeiten vorgeschlagen:

- Mischfinanzierung durch Freistaat Bayern und Kommunen, vertreten durch die Regionalen Planungsverbände,
- Anschubfinanzierung durch Freistaat Bayern, mittelfristige Finanzierung über Vergütung erbrachter Dienstleistungen,
- Anschubfinanzierung über eine gemeinnützige Stiftung durch Anmeldung als Modellprojekt,
- Finanzierung durch Gründung einer lokalen Aktionsgruppe nach LEADER oder
- Einrichtung eines Fonds "Bayern Regional".

Grundsätzlich wurde nochmals auf die Sinnhaftigkeit einer solchen Einrichtung hingewiesen. Der Einrichtung eines eigenen Förderfonds, der neben der Finanzierung der Dienstleistungseinheit auch Projektmittel vergeben könnte, wurden von Seiten der anwesenden Vertreter der bayerischen Landesregierung kaum Realisierungschancen eingeräumt. Die Diskussion konzentrierte sich schließlich auf die Möglichkeit, dass Regionalmanagementeinrichtungen für das Dienstleistungsangebot bezahlen. Dabei wurde geäußert, dass auch diejenigen Einrichtungen, die von der Vermittlungstätigkeit der Dienstleistungseinheit profitieren (z. B. Berater, Moderatorentrainer, Gutachter), ebenfalls zur Finanzierung herangezogen werden sollten, etwa in Form von Provisionszahlungen im Vermittlungsfall.

Bei der Vergütung von Dienstleistungen durch die Regionen sei zu berücksichtigen, dass regionale Vertreter es vielerorts nicht gewohnt seien, für Dienstleistungen zu bezahlen. Gerade in ländlichen Regionen würde eine Dienstleistungsmentalität, die auch entsprechende Qualitäten schätzt, nur ansatzweise vertreten sein. Diese teils geringe Zahlungsbereitschaft könnte eine Barriere in Bezug auf eine mögliche Finanzierung der Dienstleistungseinrichtung durch die Vergütung ihres Angebotes darstellen. Dies bedeutet im Umkehrschluss aber auch, dass grundsätzlich ein Markt für Beratungs- und Informationsleistungen gegeben sein dürfte.

7.2.4 Themenpool 4: Qualifikation des Managements

Der letzte Themenpool der Gruppendiskussion beschäftigte sich mit den notwendigen Qualifikationsprofilen des Managements selbst, um Schlüsse auf die weitere Ausbildung ziehen zu können. Zunächst wurden die Qualifikationsprofile umrissen mit

- Generalist mit hohem Verständnis für Projektmanagement,
- hohe fachliche, regionale und soziale Kompetenz,
- Führungskompetenz,
- Verhandlungsgeschick,
- zeitliche Flexibilität,

- Fähigkeit zur Motivation,
- Kontaktfreudigkeit,
- Teamfähigkeit,
- Kreativität und Fähigkeit zum Querdenken und
- Unabhängigkeit von bestehenden Strukturen.

Dieses Profil wurde in der Diskussion bestätigt und ergänzt um die Merkmale

- Vertrauenswürdigkeit und Korrektheit,
- Mut,
- Frustrationstoleranz und Humor.

Es wurde darauf hingewiesen, dass es sich bei den dargestellten Qualifikationen in erster Linie um "weiche" Anforderungen handele, die so von jeder Führungskraft erwartet werden müssten. Es wurde kritisiert, dass diese Anforderungen aber in der universitären Ausbildung bislang noch nicht erlernbar seien.

Eine mögliche Weiterbildung aber müsse "nebenher laufen". Zu warnen sei dabei vor dubiosen Angeboten, solange keine Qualitätsstandards festgelegt seien. Zentrales Thema in Aus- und Weiterbildung müsse dabei die Hinführung zu querschnittsorientiertem Denken, systemischen Denken, und Prozessdenken sein. Für Regionalmanager wichtig sei weiterhin die Fähigkeit zum "Trendscouting", also zum Erkennen innovativer Entwicklungen im Sinne eines Innovationsmanagementprozesses.

7.3 Fazit

Als Ergebnis des Workshops kann festgehalten werden, dass der ursprünglich gemachte Diskussionsvorschlag einer weitreichenden Modifikation bedarf, bevor er als Politikprogramm "Regionalmanagement" endgültig formuliert und den Implementationsakteuren vorgeschlagen wird. Die Hinwendung vom Struktur- zum Prozessdenken bei der Behandlung des "weichen" Instruments Regionalmanagement wurde sehr deutlich und in der Gruppendiskussion mit der Notwendigkeit einer "funktionalen" Betrachtung umschrieben. Dies betrifft in erster Linie den Vorschlag, die Regionalen Planungsverbände in das Regionalmanagement zu integrieren. Obwohl bestehende Ansätze durchaus nicht in Frage gestellt und als "Managementregionen" in den Modellvorschlag integriert wurden, zeigten sich die Diskussionsteilnehmer doch skeptisch über die offensichtlich zu starke Betonung der Ebene der Regionalen Planungsverbände.

Was den Vorschlag der Einrichtung einer Dienstleistungseinheit zur Unterstützung von Regionalmanagementansätzen anbelangt, so wurde dieser begrüßt. Von Seiten des BayStMLU als Implementationsakteur wurden die Realisierungschancen jedoch für eher gering gehalten. Erfolgversprechend sei es aber, wenn die Impulse zur Ein-

richtung einer solchen Einheit "von unten", also von den Regionalmanagenteinrichtungen selbst kommen würden. In diesem Zusammenhang wurde der Vorschlag geäußert, dass sich "aktive" Regionen zu einer bayernweiten lockeren Arbeitsgemeinschaft zusammenschließen sollten, um ihre Interessen zu bündeln.

8. Modifikation des Modellentwurfes

8.1 Aktives Regionalmanagement durch eine funktionale Betrachtungsweise

Aus den Ergebnissen der Gruppendiskussion ist wie gezeigt zu folgern, dass der vorgeschlagene Modellentwurf einer grundsätzlichen Modifikation bedarf. Es erweist sich als nicht zielführend, das Thema des Regionalmanagements als Programm der Landesentwicklung strukturell-institutionell zu behandeln. Angesichts der Freiwilligkeit des Regionalmanagements, v.a. auf der primär umsetzungskompetenten kommunalen Ebene, wie auch aus Gründen der Legitimation zur Anwendung des Regionalmanagements durch politisch schwach bzw. nur indirekt legitimierte Instanzen wie etwa den Regionalen Planungsverbänden, ist der Grundsatz der Selbstorganisation die wohl entscheidende Determinante für das Gelingen eines regionalen Managements. Somit kann auch - und dies zeigten die Äußerungen in der Gruppendiskussion sehr deutlich - eine direkte Aufgabenzuweisung auf eine bestimmte institutionelle Ebene, wie sie im Modellentwurf impliziert ist, nicht erfolgversprechend sein.

Für die Programmformulierung bedeutet dies, dass Regionalmanagement grundsätzlich eine regionale Angelegenheit bleibt, doch zusätzlich Maßnahmen ergriffen werden, die Regionalmanagement auch dezidiert für die Umsetzung landes- und regionalplanerischer Ziele im Sinne einer "funktionalen" Betrachtungsweise nutzbar machen. In diesem Falle gilt es daher, die organisatorischen Kapazitäten der Landes- und Regionalplanung funktional für die Übernahme der Aufgaben des Regionalmanagements vorzubereiten und nutzbar zu machen. Die Landesplanung würde dabei durch die funktionale Einbindung des Regionalmanagements in die Ebenen der Landes- und Regionalplanung (z. B. Regionalplanungsstellen, Regionale Planungsverbände) zusätzlich Initiativ- und Motivationsimpulse setzen:

- Regionen, in denen etwa ein "kreatives Milieu" zur Initiierung eigener Impulse zum Regionalmanagement fehlt, könnten Hilfestellung zur Umsetzung landes- und regionalplanerischer Ziele oder auch raumordnerischer Projekte erhalten.
- Bestehende Regionalmanagement-Ansätze, die nach dem Prinzip der regionalen Selbstorganisation entstehen, könnten durch das verstärkte Wissen der Institutionen der Landes- und Regionalplanung im Bereich Regionalmanagement v.a. in überregionaler Hinsicht profitieren (z. B. Vermittlung von Erfahrungswerten, regionales benchmarking).

- Durch die aktive Handlungsbereitschaft der Landesplanung im Regionalmanagement könnte sich als Nebeneffekt eine gewisse Koordinierung der bestehenden Einzelansätze durch Vermittlung von Wissen - nicht durch normative Vorgaben! - ergeben im Sinne einer bayernweiten Vernetzung.

Im folgenden soll daher auf diese funktional orientierte Schlußfolgerung aus dem bisherigen Projektverlauf, als Alternativvorschlag zur bisher praktizierten Handhabung des Regionalmanagements, näher eingegangen werden.

8.2 Strategischer Grundgedanke: Förderung der Umsetzungsorientierung in bestehenden Institutionen der Landes- und Regionalplanung

Mit einer funktionalen Betrachtungsweise wird angestrebt, dass neben den selbstorganisierten Regionalmanagement-Ansätzen auf der kommunalen Ebene, auch die staatlichen und kommunalen Planungsebenen Impulse durch Regionalmanagement setzen. Damit wird Regionalmanagement institutionell freigestellt und die Vielfalt der Ansätze betont, bei gleichzeitiger erhöhter Umsetzungs- und Projektorientierung der Planungsebenen.

Dieses aus dem bisherigen Projektverlauf resultierende Ergebnis ähnelt damit der "additiven Dimension" des Regionalmanagements, die TROEGER-WEIß¹⁵⁰ konzeptionell erarbeitete. Unter der additiven Dimension versteht sie Regionalmanagement als über die bisherigen Aufgaben der Raumordnung und Landesplanung hinausgehendes Programm mit Handlungs-, Gestaltungs-, Umsetzungs- und Projektorientierung.

Die Ergebnisse der Gruppendiskussion zeigten allerdings, dass eine institutionell-strukturelle Umsetzung dieses Ansatzes etwa über die Regionalen Planungsverbände ein äußerst sensibler Bereich ist, gerade im Verhältnis zu den Kommunen. Auch FÜRST betont diese Schwierigkeit anhand der Legitimationsproblematik und der strukturellen Besonderheiten des bestehenden öffentlichen Institutionengefüges¹⁵¹. Die Erfahrungen zeigen auch, dass direkte Anweisungen zu einer stärkeren Umsetzungsorientierung etwa in Form von Dienstanweisungen für das Personal der Landes- und Regionalplanung nur geringe Erfolgsaussichten haben, v.a. wegen der bestehenden personellen und organisatorischen Voraussetzungen. Es wird an dieser Stelle daher vorgeschlagen, von Seiten der Landesplanung Signale zu einer umsetzungsorientierten Arbeitsweise der Planungsebenen über weiche Instrumente wie Beratung, Fortbildung und Wissensvermittlung zu setzen. Dabei wäre darauf Wert zu legen, dass ein breiter Adressatenkreis angesprochen wird, der etwa von der

¹⁵⁰ vgl. TROEGER-WEIß 1998, a.a.O., S. 168ff.

¹⁵¹ vgl. FÜRST 1998, S. 248ff.

Landesplanung selbst über Regionale Planungsverbände bis hin zu bestehenden Regionalmanagement-Ansätzen auf kommunaler Ebene reicht. Ziel müßte es sein, innerhalb dieses breiten Adressatenkreises ein "kreatives Milieu" bzw. eine verändertes Handlungsbewußtsein für eine umsetzungsorientierte Aufgabenwahrnehmung im Sinne des Regionalmanagements zu fördern.

8.3 Beschreibung des modifizierten Modellentwurfes

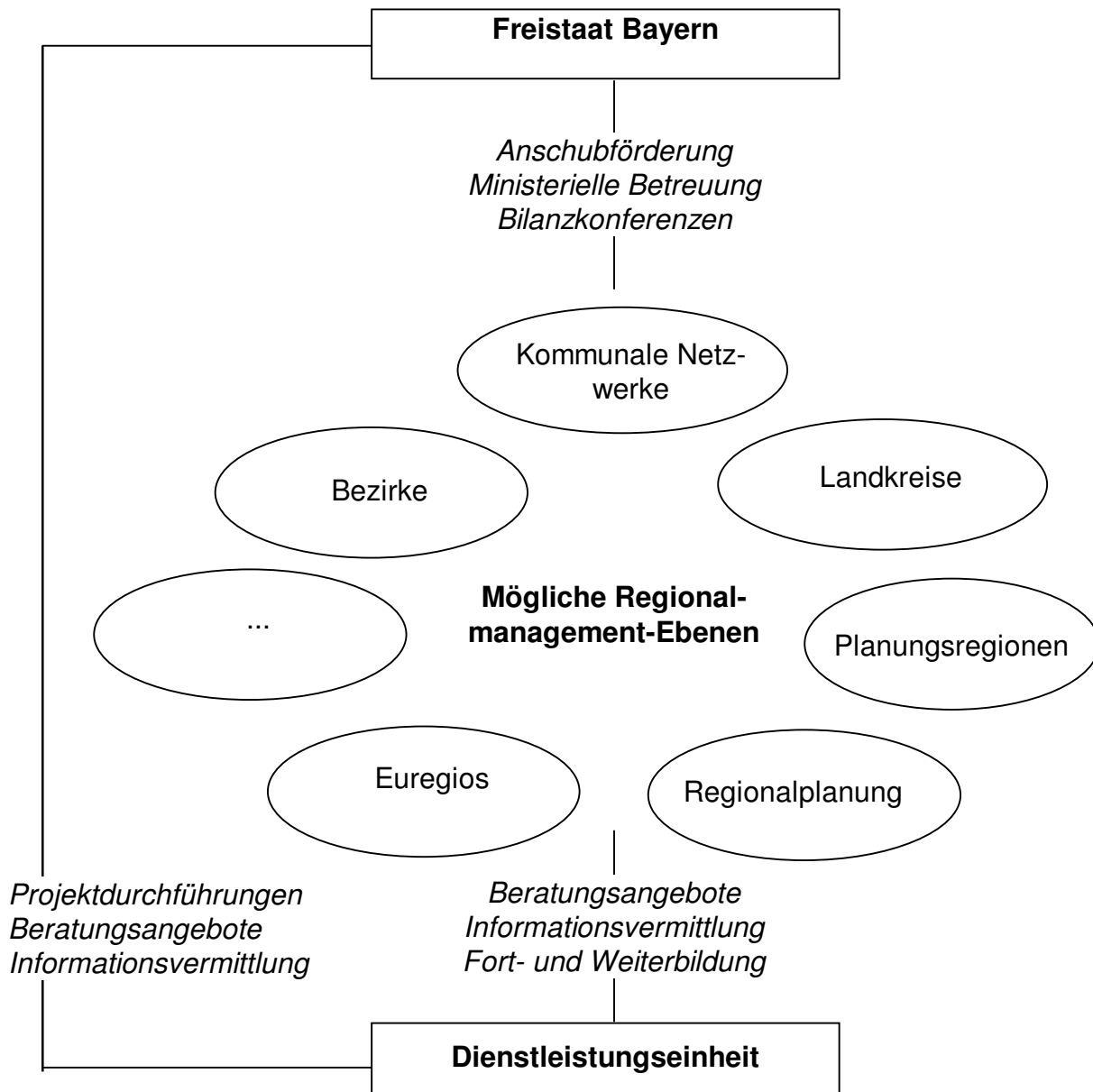
Ziel des modifizierten Modells als Grundlage für die Aktivitäten des StMLU im Regionalmanagement muß es also sein, die Fähigkeit zur Wahrnehmung der Aufgaben des Regionalmanagements in verschiedenen institutionellen Ebenen zu fördern, ohne aber die selbstgestaltenden Kräfte auf regionaler Ebene selbst zu beeinflussen. Es wird daher vorgeschlagen, Wissen über das Themenfeld des Regionalmanagements über Beratung, Information, Fortbildungen und Dienstleistungen anzubieten.

Abbildung 6 verdeutlicht die Aufgabenverteilung, die diesem Modell zugrunde liegt. Danach wird nur von "möglichen" Regionalmanagement-Ebenen gesprochen, d.h. wer letztendlich Regionalmanagement betreibt, liegt im Ermessen bzw. in der Bereitschaft der möglichen Stellen. Darunter sind u.a. auch Regionalplanungsstellen sowie die Regionalen Planungsverbände als Planungsebenen zu fassen, die im Sinne einer umsetzungsorientierten Planung tätig werden könnten. Die Funktion des Freistaates Bayern liegt wie bisher darin, Managementprozesse auf regionaler Ebene unterstützend aufzugreifen. Dies kann wie bisher praktiziert über die 50%-ige Anschubfinanzierung für kommunale Ansätze erfolgen, zusätzlich aber auch über die Bildung von Voraussetzung für die Planungsebenen, wie sie weiter unten noch ausführlicher vorgeschlagen werden.

Darüber hinaus soll die Vermittlung "weicher" Beratungs-, Bildungs- und Informationsangebote über eine neu zu bildende bayernweit agierende Dienstleistungseinheit angestrebt werden, um so das Regionalmanagement auf den verschiedenen Ebenen fachlich zu unterstützen.

Es geht also in diesem Vorschlag nicht darum, vordergründig Regionalmanagement auf einer bestimmten institutionellen Ebene anzusiedeln, sondern eine Änderung der Verhaltens- und Arbeitsweisen bestehender Institutionen durch eine gezielte Vermittlung von einschlägigem Know-how zu bewirken. Damit werden Institutionen und Planungsebenen nicht direkt angesprochen, sondern eine Förderung ihrer Umsetzungsorientierung beabsichtigt.

Abb. 6 Modifiziertes Modell Regionalmanagement in Bayern



Quelle: Eigene Darstellung, Bayreuth 1999

8.3.1 Organisatorische Umsetzung einer Dienstleistungseinheit

Damit stellt sich die Frage, wie dieses Informations-, Bildungs- und Beratungsangebot organisatorisch vorgehalten und gepflegt werden kann. Der Vorschlag einer eigenen, rechtlich selbständigen Organisationseinheit hierzu wurde bereits unterbreitet und soll an dieser Stelle aufgegriffen und näher erläutert werden.

Begründet wird die Bildung einer rechtlich selbständigen Einheit damit, dass für die genannten Aufgaben – ebenso wie im Regionalmanagement selbst – von einer flexiblen und intensiven Aufgabenwahrnehmung auszugehen ist, für die die Einbindung etwa in das staatliche Verwaltungsgefüge dienstrechtlich zu starr wäre. Zudem spricht für eine eigene Einheit, dass mögliche kommunale Vorbehalte über ein zu

starkes Engagement des Staates ausgeschlossen werden können, insbesondere dann, wenn auch die Kommunen bei der Trägerschaft berücksichtigt werden.

Aufgabe dieser Einheit wäre es, Beratungs-, Bildungs- und Informationsangebot wie aufgeführt zu erstellen und an die Regionalmanagementeinrichtungen weiterzugeben. Um ein leistungsfähiges Angebot entwickeln zu können, ist die Einbindung externer Partner (z. B. freie Anbieter von Beratungsleistungen) unabdingbar. Die neue Einheit würde damit qualitativ hochwertiges privates Angebot bündeln und mit der Regionalmanagement-Nachfrage zusammenbringen. Sie würde damit zu einem Kompetenzzentrum für Regional- und Projektmanagement aufgebaut werden können.

Im einzelnen ist vorstellbar, Beratungs-, Bildungs- und Informationsangebote folgendermaßen vorzuhalten:

- **Beratungsangebote:** Qualitativ hochwertiges Angebot kann nur vermittelt werden, wenn externe Anbieter eingeschaltet werden (z. B. externe Gutachter, Unternehmensberater, Fördermittelberater). Hierbei gilt es, ein Netzwerk mit entsprechend seriösen und qualifizierten Beratern aufzubauen und das Angebot an die Zielgruppen zu vermitteln.
- **Bildungsangebote:** Auch hier gilt, dass eine qualitativ hochwertige Ausbildung nur über externe Anbieter sinnvoll ist. Zu überlegen wäre etwa, ob die Schulen für Dorf- und Regionalentwicklung für Fortbildungen wie Moderation, Rhetorik oder Projektmanagement herangezogen werden können. Aber auch ein Netzwerk mit Anbietern des freien Marktes sollte aufgebaut werden, um Wettbewerbsaspekte zwischen Anbietern zu berücksichtigen.
- **Informationsangebote:** Informationsangebote sollten primär in Eigenregie erarbeitet werden, da hierfür die entsprechenden Kernkompetenzen vorhanden sind. Dies betrifft etwa den Aufbau einer Literaturdatenbank, die Sammlung und Bewertung von Projektbeispielen sowie v.a. den Aufbau eines benchmarking-Systems. Mit Hilfe eines benchmarking lassen sich "good practices" darstellen und ein (scheinbarer) Wettbewerb zwischen den einzelnen Regionen herstellen, der wiederum die Qualität des Regionalmanagements positiv beeinflussen kann.

8.3.1.1 Trägerschaft

Als Trägerschaft wird eine kommunal-staatliche Partnerschaft vorgeschlagen. Neben dem Freistaat Bayern sollten auch die Regionen, die über ein Regionalmanagement verfügen und die Dienste dieser neuen Einheit in Anspruch nehmen, ebenfalls in die Trägerschaft mit aufgenommen werden. Dabei ist von einer höheren Identifikation der Kommunen mit der neuen Einheit auszugehen.

Eine 50/50-er Regelung der kommunal-staatlichen Anteile wäre dabei aus paritätischen Gründen sinnvoll, jedoch ist näher zu prüfen, ob Entscheidungen in den Auf-

sichtsgremien durch diese Patt-Situation u.U. verzögert bzw. blockiert werden können, so dass hiervon abweichende Lösungen notwendig würden.

8.3.1.2 Rechtsform

Hinsichtlich der Rechtsform wird zunächst die eher akzeptanzfähige Rechtsform als eingetragener Verein vorgeschlagen, da sie nicht direkt mit der Pflicht einer Kapitaleinlage verbunden ist und eine "exit option" deutlicher gemacht werden kann. Auch lässt sich dadurch die möglicherweise angestrebte Anerkennung als lokale Aktionsgruppe nach LEADER eher erreichen. Die künftige Wahl der Rechtsform wird aber weiter davon abhängen, inwieweit die Einheit mit ihrem Dienstleistungsangebot Gewinne erwirtschaften soll bzw. kann, so dass evtl. neben dem Trägerverein eine Kapitalgesellschaft (z. B. GmbH) zu gründen sein wird, über die der wirtschaftliche Verkehr abgewickelt wird. Diese Entscheidung wird aber erst nach der Anlaufphase zu treffen sein.

8.3.1.3 Aufgabenschwerpunkte

Welche Folgerungen sollen hieraus für die möglichen Aufgabenschwerpunkte einer Dienstleistungseinheit nach diesem Modell gezogen werden? Die Umfrage bei Regionalmanagement-Ansätzen etwa ergab folgenden grundsätzlichen Beratungs-, Bildungs- und Informationsbedarf (vgl. Tab. 7).

Tab. 7 Beratungsbedarf von Regionalmanagementeinrichtungen (n = 12)

Beratungsart	Bedarf gegeben	Bedarf wird gedeckt	kein Bedarf	Keine Angabe
Suche nach Finanzierungspartnern	10	0	1	1
Fachliche Fort- und Weiterbildung	8	4	0	0
Projektmanagement	8	4	0	0
Austausch und Vernetzung	7	4	1	0
Aufbau regionaler Netzwerke	6	4	1	1
Marketing	6	4	2	0
Herstellen von Investorenkontakten	6	2	3	1
Referenzbeispiele	4	5	1	2
Literaturdatenbank	4	6	1	1
Darstellung in neuen Medien	4	7	1	0
Betriebswirtschaftliche Beratung	3	4	4	1
Erstellung von Businessplänen	3	2	7	0
Beschaffung von Datengrundlagen	3	6	2	1
Organisatorische Beratung	2	5	4	1
Organisation von Messeauftritten	3	3	6	0
Abwicklung von Förderanträgen	0	6	4	2
Rechtsauskünfte	1	5	4	2
Daten über Rahmenbedingungen	1	5	4	2
Externe Moderation	0	8	3	1

Quelle: Befragung bayerischer Regionalmanagement-Ansätze, Bayreuth 1999

Während in bestimmten Bereichen wie z. B. der Darstellung in neuen Medien, der Abwicklung von Förderanträgen oder der Einholung von Rechtsauskünften von ei-

genen Kompetenzen auf regionaler Ebene auszugehen ist, bietet sich der Aufbau eines Beratungsangebotes für andere Bereiche geradezu an. Herauszuheben wären dabei nach den Ergebnissen der Umfrage und der Gruppendiskussion:

- Suche nach Finanzierungspartnern,
- Aus- und Fortbildung,
- Projektmanagement,
- Aufbau von interregionalen Vernetzungen,
- Aufbau von Netzwerken in der Region,
- Regionalmarketing,
- Herstellung von Investorenkontakten,
- Vermittlung von Projektbeispielen,
- betriebswirtschaftliche Beratungen und
- Vorhaltung einer Literaturlatenbank.

Resultiert diese Liste aus einer empirischen Befragung von Regionalmanagern, so sind hinsichtlich des Beratungs-, Bildungs- und Informationsangebotes für die Planungsebenen zusätzliche Angebote vorzuhalten. Hier ist zu berücksichtigen, dass eine Ausweitung des bisherigen Berufsbildes des Planers notwendig ist. Dringlich erscheinen dabei Fortbildungen in den Bereichen Moderation, Mediation und Projektmanagement, aber auch Verhandlungsführung und Kommunikationsstärke. Dies resultiert aus der Überlegung, dass im Regional- und Projektmanagement neue, v.a. auch soziale Qualifikationen notwendig sind, die in der Planerausbildung bislang nur teilweise vermittelt werden, aber nun dringend gefordert sind, um eine erhöhte Umsetzungsorientierung der Planungsebenen im Sinne des Regional- und Projektmanagements zu ermöglichen.

8.3.1.4 Materielle und personelle Ausstattung

Was zunächst die personellen Erfordernisse anbelangt, so wird von einem Personalbedarf von 2 qualifizierten Mitarbeitern und einer Schreibkraft ausgegangen. Von entscheidender Bedeutung ist dabei die Qualifikation der Mitarbeiter. Sie sollten nicht an Verwaltungsroutinen orientiert sein, sondern ihr Selbstverständnis in einer projektorientierten, eigenverantwortlichen und der Sache verpflichteten Arbeitsweise sehen. Neben den fachlichen Voraussetzungen wie einem Grundverständnis für das Anliegen sowie Marketingkenntnisse zur Darstellung des Angebotes sind es in erster Linie soziale Qualifikationen, die benötigt werden.

Unabdingbare persönliche Voraussetzungen der potenziellen Mitarbeiter sind:

- kommunikative Fähigkeiten,
- Verhandlungsgeschick,

- Teamfähigkeit,
- Dienstleistungsorientierung,
- Einsatzbereitschaft und
- Mobilitätsbereitschaft.

Die materielle Ausstattung der Einheit richtet sich nach dem kommunikativen Charakter der Aufgaben. Hierzu ist einerseits eine leistungsfähige Ausstattung mit Kommunikationsmöglichkeiten (Festnetz- und Mobiltelefone, Fax, e-mail, Internetanschluss, ansprechende Büroausstattung) und andererseits die flexible Möglichkeit zu bayernweiten Dienstreisen im Rahmen der Aufgabenwahrnehmung mit einem entsprechenden Dienstreiseetat und der Verortung der Einheit an einem zentralen Standort innerhalb Bayerns notwendig. Weiterhin müsste die materielle Ausstattung ein entsprechendes Budget für eine professionelle Außendarstellung (Folder, Internetauftritt, Messeauftritte usw.) umfassen.

8.3.1.5 Finanzierung

Hinsichtlich der Finanzierung ist davon auszugehen, dass in der Anlaufphase bis zur Konzeption des Informations- und Beratungsangebotes sowie der Darstellung des Angebotes bei den Zielgruppen zunächst Vorleistungen notwendig sind. Wie auch bei anderen Existenzgründungen in der Privatwirtschaft, ist in den ersten zwei bis drei Jahren mit einem defizitären Geschäft zu rechnen, dessen Finanzierung durch die Träger vorgenommen werden müsste.

Von folgenden Kosten wird in der Anfangsphase von 2 Jahren ausgegangen (geschätzte Beträge, Stand 1999):

Personalkosten	2 Mitarbeiter	à DM 150.000,00/Jahr	DM 600.000,00
	Schreibkraft	DM 60.000,00/Jahr	DM 120.000,00
	Mittel für Werkverträge u.a.	DM 25.000,00/Jahr	DM 50.000,00
Sachkosten	Büromiete	DM 24.000,00/Jahr	DM 48.000,00
	Büroausstattung (Erstausstattung)		DM 60.000,00
	Laufende Kosten (Bürokommunikation usw.)	DM 40.000,00/Jahr	DM 80.000,00
	Marketingmaßnahmen		DM 150.000,00
	Dienstreisen	DM 36.000,00/Jahr	DM 72.000,00
	Veranstaltungen	DM 50.000,00/Jahr	DM 100.000,00
Gesamt			DM 1.280.000,00

Jährlich wird damit ein Finanzbedarf von etwa DM 640.000,-- notwendig. Nach der Anlaufphase fallen v.a. die Anfangskosten für die Büroausstattung sowie Teile des Werbeetats weg. Mittelfristig ist letztlich von einem jährlichen Finanzbedarf von etwa DM 550.000,-- auszugehen.

Was nun die Refinanzierungsmöglichkeiten etwa über Erlöse aus dem Dienstleistungsangebot betreffen, so ist diese Möglichkeit nur ansatzweise anzudenken. Zum derzeitigen Zeitpunkt ist nicht abzusehen, ob für Information und Beratung für Regionalmanagementeinrichtungen in Bayern ein Markt besteht. Die Erfahrungen etwa mit der CH-Regio/BEREG in der Schweiz zeigen, dass die Abgeltung von Dienstleistungen den Finanzierungsbedarf nur zum Teil decken kann.

Eine Möglichkeit der Refinanzierung besteht allerdings darin, Mittel über Fundraising zu gewinnen. Angesprochen werden könnten dabei u.a. Firmen und Organisationen, die einen regionalen Bezug aufweisen bzw. an Themen der regionalen Entwicklung interessiert sind. Zu denken wäre dabei an Bausparkassen, Kreditinstitute, Energieversorgungsunternehmen, Wohnungsbaufirmen usw.

Weiterhin ist zu prüfen, inwieweit Provisionen von den externen Partnern für vermittelte Kunden (z. B. Moderatorentaining, Projektmanagementtrainer) ausgehandelt werden können. Gleichzeitig könnten auch Provisionen von den Regionalmanagementeinrichtungen selbst erhoben werden, wenn externes Beratungsangebot zu einem vergünstigten Preis vermittelt wird.

Obwohl in der Gruppendiskussion die Möglichkeit einer Finanzierung über eine Fondslösung etwa als "BayernRegional" insbesondere von Seiten der Implementationsträger kritisch gesehen wurde, sollte auch diese Möglichkeit in Betracht gezogen werden. Dazu könnten Erlöse aus der Privatisierung staatlicher Unternehmensanteile genutzt werden. Eine solche Finanzierung wäre dem Prinzip der Nachhaltigkeit verpflichtet, da die Finanzierung nicht aus dem Kapital, sondern aus den Zinserträgen erfolgen würde. Zudem würden die Mittel auch für den gesamten Freistaat Bayern verwendet werden, da die Dienstleistungseinheit prinzipiell für alle Teilräume tätig ist und damit einen Beitrag zur Entwicklung aller Landesteile leistet.

8.3.2 Referenzbeispiel: Die CH-Regio/BEREG in Château-d'Oex/Schweiz¹⁵²

In der Schweiz existiert mit der CH-Regio/BEREG eine vergleichbare Einrichtung, die ebenfalls Dienstleistungen für und über regionale Entwicklungsprozesse zur Verfügung stellt. Ausgangspunkt war dabei die Gründung des Trägervereins BEREG 1982, während die CH-Regio als Unterabteilung 1995 ihren Betrieb aufnahm.

Die "Schweizer Beratungsgruppe für Regionen und Gemeinden" (BEREG) wurde 1982 als Trägerverein gegründet mit dem Ziel, Regionen und Gemeinden im Rahmen der Umsetzung des Investitionshilfegesetzes (IHG) durch nicht-finanzielle Hilfe, d.h. im wesentlichen durch Beratung und Weiterbildung zu unterstützen. Vereinsmitglieder sind Kantone und Gemeinden, Vereinigungen, Hochschulinstitute, private

¹⁵² vgl. auch: URL: <http://www.ch-regio.ch>

Bildungs- und Beratungsorganisationen und Privatpersonen. Die Strukturen des Vereins setzen sich aus den Organen Präsident, Vorstand, Kontrollorgan, Mitgliederversammlung und Geschäftsstelle mit ca. 15 Mitarbeitern zusammen. Die Finanzierung erfolgt über drei Quellen: Honorare für Dienstleistungen, Mitgliedsbeiträge und staatliche Zuschüsse. Gemäß der Zielsetzung soll BEREK auch in der Lage sein, Arbeiten durchzuführen, welche nicht kostendeckend sind, wie z. B. Ausbildungskurse. Deshalb ist die BEREK bestrebt, eine gewisse Basisfinanzierung durch jene Einrichtungen zu sichern, die an der Tätigkeit der BEREK interessiert sind, wie z. B. Bund und Kantone.

Das Angebot der BEREK umfaßt folgende Bereiche:

- Finanzanalysen und –planung (Kurse, Studien, Einzelberatungen),
- Beratung (Entwicklungsprojekte),
- Entwicklungskonzepte (Aufstellung, Koordination und Revision),
- Sektorelle Analysen (Tourismus, Raumplanung, sowie Wirkungskontrollen),
- Analyse und Planungssoftware der kommunalen Finanzen (finanzielle Analyse und Planung),
- Arbeitsmethoden (Prozessbegleitung) und
- Weiterbildung sowie Erfahrungsaustausch (Kurse und Seminare).

Der Umfang des Dienstleistungsangebotes ist damit sehr groß und mit einem privaten Planungsbüro vergleichbar. Tatsächlich erbringt die BEREK viele der genannten Dienstleistungen nicht selbst, sondern vermittelt Aufträge an Dritte.

Im Zuge der Neuorientierung der Schweizer Regionalpolitik in den 90er Jahren mit einer verstärkten Förderung der Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltigen Entwicklung in den Teilräumen, die in der Totalrevision des IHG 1997 und der Auflage des integrierten Programms REGIO PLUS 1997 manifestiert ist, wurde 1995 das "Zentrum für Austausch und Weiterbildung in der Regionalentwicklung" CH-Regio als Unterabteilung der BEREK mit einem Mitarbeiter gegründet. Gesehen wurde dabei der steigende Bedarf an Weiterbildung und Wissenstransfer, dem mit der CH-Regio Rechnung getragen werden sollte.

Die Aufgabengebiete der CH-Regio umfassen:

- Wissensdokumentation (Literaturdatenbank, good practices, Informationsbulletin),
- Weiterbildung (praxisorientierte Seminare für Regionalsekretäre),
- Austausch Forschung – Praxis (Schnittstellenfunktion),
- Netzwerkaufbau (Informationsaustausch zwischen Regionen, Homepage).

Der Tenor der Aktivitäten liegt damit eindeutig auf den Bereichen Wissensvermittlung, Lernen und Vernetzung. Besonders erwähnenswert sind die Literaturdatenbank von über 4.000 Dokumenten mit theoretischen und praktischen Werken über das Thema Regionalentwicklung, wie auch die ausführliche Darstellung von Netzwerkpartnern, Regionen und einem "who is who" der Regionalentwicklung in der Schweiz auf den Internetseiten der CH-Regio (www.ch-regio.ch).

Auch die CH-Regio als eigenständiges profit center soll sich durch die Vergütung von Dienstleistungen finanzieren. Beispielhaft werden von der CH-Regio folgende Preise verlangt (Stand April 1998):

Jahresabonnement Dokumentationszentrum	sFr 100,00
Versand von existierenden thematischen Dossiers	sFr 50,00
Versand von Kopien grauer Literatur	sFr 10,00 (b. 20 Seiten)
	sFr 20,00 (ü. 20 Seiten)
Vorstellung von innovativen Aktionen	sFr 10,00
Informationsnachforschungen	sFr 50,00/Stunde
Kursunterlagen für das Weiterbildungsprogramm	sFr 30,00 bis 50,00

In den ersten beiden Jahren erfolgte allerdings eine Anschubfinanzierung durch den Bund, den Kanton Waadt und die Region Pays-d'Enhaut. Seitdem muß sich die CH-Regio selbst finanzieren, was u.a. durch Bundesleistungsaufträge gesichert werden soll.

Welche Erfahrungen liegen nun mit der Durchführung von Bildungsveranstaltungen vor? Artikel 18d des revidierten Investitionshilfegesetzes (IHG) sieht die Finanzierung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen bis zu 50 % vor. Durch diese finanzielle Unterstützung liegen die Preise für die Seminare i.d.R. zwischen 200 und 300 sFr. Die Dozenten rekrutieren sich zumeist aus den Reihen erfahrener Regionssekretäre, aber auch Fachleuten aus der Verwaltung, Wissenschaftler und Projektmanager werden als Referenten hinzugezogen. Die Seminargröße umfaßt etwa 20 Teilnehmer, bei besonders aktuellen Themen sogar mehr. Die Teilnehmer absolvieren die Seminare überwiegend in ihrer Arbeitszeit. Im allgemeinen stoßen die Seminare bei den Teilnehmern auf eine positive Resonanz.

Mit der CH-Regio/BEREG existiert in der Schweiz ein Kompetenzzentrum für Fragen der Regionalentwicklung, das gemeinsam von Staat (in diesem Fall der Bund) und den Regionen getragen wird. Während die BEREG in erster Linie Bildungsangebote vorhält, ist es Aufgabe der CH-Regio, vor allem Wissensmanagement zu betreiben. Gerade das Beispiel der CH-Regio zeigt, dass mit geringem Personalaufwand ein breites, vernetztes Dienstleistungsangebot vorgehalten werden kann. Gleichzeitig wird aber auch darauf hingewiesen, dass eine Eigenfinanzierung von der CH-Regio/BEREG trotz aller Bemühungen nicht bewerkstelligt werden kann.

An dieser Stelle wird aber die Auffassung vertreten, dass es sich bei der Vorhaltung eines Beratungs-, Bildungs- und Informationsangebotes für die Regionalentwicklung auch um eine hoheitliche Aufgabe handelt, deren Marktwert nur schwer zu berechnen ist. Die Wirkungen, die ein gut ausgebildeter Planer durch realisierte Projekte auf die regionale Entwicklung ausübt, können nicht auf den Anbieter der Bildungsdienstleistung zurückgerechnet werden. Allerdings liegt es stark im Interesse des Staates und der Kommunen, wenn über ein solches Projekt ein Mehrwert für die Regionen im Wettbewerb der Regionen erzielt werden kann, weshalb für eine Basisfinanzierung einer solchen Einrichtung plädiert wird.

8.3.3 Normative Rahmenbedingungen

Als "neues" Programm der Landesplanung ist das Regionalmanagement wie auch "kreative Milieus" oder "Städtenetze" normativ bislang noch nicht im Bayerischen Landesplanungsgesetz (BayLplG) fundiert. Ein "Auftrag" zur Wahrnehmung dieser Aufgaben lässt sich allenfalls über den § 13 BauROG ableiten, nach dem die Träger der Landes- und Regionalplanung auf die Verwirklichung der Raumordnungspläne hinwirken sollen. Aufgrund der Rahmenkompetenz des Bundes ist diese Hinwirkungspflicht allerdings in Landesrecht umzusetzen bzw. über Verordnungen in das Verwaltungshandeln zu implementieren.

Obwohl eine direkte normative Verankerung der "freiwilligen" Aufgabe Regionalmanagement als nicht zielführend erachtet wird und Regionalmanagement fachlich - wie dargestellt - zunächst über "weiche" Anreizinstrumente gefördert werden soll, sollten doch die normativen Voraussetzungen geschaffen werden, die die Adressaten der verschiedenen Anreize in die Lage versetzen, diese auch anzuwenden. Dies muss nicht zuletzt unter Berücksichtigung des Grundsatzes der "wertgleichen Lebens- und Arbeitsbedingungen" erfolgen: Durch eine Sicherstellung der Voraussetzungen in allen Teilräumen kann das Programm Regionalmanagement auch grundsätzlich in allen bayerischen Teilräumen angewendet werden.

Kann dabei der § 13 BauROG als erste fachliche Richtschnur angesehen werden, so gilt dies organisatorisch in erster Linie für die Sicherstellung der notwendigen personellen und materiellen Ressourcen der Instanzen, die von der Aufgabenwahrnehmung angesprochen werden sollen. Damit angesprochen sind v.a. die Planungsebenen der Regionalen Planungsverbände sowie der Landes- und Regionalplanung, die in Ergänzung zu den kommunalen Ansätzen Ziele der Landes- und Regionalplanung unter Nutzung der dargestellten "weichen" Anreizinstrumente umsetzen sollen. Damit dies gewährleistet werden kann, müssten folgende Rahmenbedingungen modifiziert werden:

Empfehlung zur Installierung hauptamtlicher Geschäftsführer bei den Regionalen Planungsverbänden: Die Umsetzung landes- und regionalplanerischer Ziele durch die bestehenden Planungsinstitutionen kann nur dann gewährleistet werden, wenn dafür auch hauptamtliches Personal zur Verfügung steht. Um die Verbindung zu der kommunalen Ebene herstellen zu können, müsste dies in erster Linie auf die Regionalen Planungsverbände zutreffen, insbesondere in den Teilräumen, in denen keine darüber hinausgehenden kommunalen Initiativen für räumliche Impulse sorgen können.

Grundsätzliche Möglichkeit zur **Verwendung der staatlichen Zuschüsse für die Regionalen Planungsverbände auch für Aufgaben des Regionalmanagements:** Statt einer konkreten Zweckbindung sollten staatliche Zuschüsse für die Arbeit der Regionalen Planungsverbände, v.a. bei denen mit hauptamtlicher Geschäftsführung, pauschal vergeben werden, um eine flexiblere Aufgabenwahrnehmung zu ermöglichen. Damit kann weiterhin die Legitimation der Regionalen Planungsverbände im Regionalmanagement verbessert werden.

Flexibilisierung der dienstrechtlichen Bestimmungen in den staatlichen Stellen mit der Betonung des Angestellten- zugunsten des Beamtenrechts: Regionalmanagement benötigt flexibel handelndes, motiviertes Personal. Es sollte daher angestrebt werden, dass Leistungsanreize geschaffen werden, die den Einsatz im Regionalmanagement belohnen. Als ein erster Schritt wäre dabei anzudenken, Schritt um Schritt Elemente des Angestelltenrechts, z. B. in Form von zeitlich befristeten Verträgen, einzuführen.

Verstärkte Einführung managementorientierter Führungsinstrumente bei der Landes- und Regionalplanung: Um Aufgaben des Regionalmanagements bearbeiten zu können, ist ein klar abgesteckter Handlungsrahmen notwendig, innerhalb dessen freies und flexibles Arbeiten möglich sein muß. Oftmalige Rückversicherungen und Beantragungen z. B. zur Wahrnehmung von Außenterminen behindern den Projektfortschritt und führen zu Akzeptanzdefiziten bei Projektpartnern. Notwendig sind also rahmensetzende Führungsinstrumente wie "management by objectives" und ein Projektcontrolling, mit anderen Worten die Einführung von Projektmanagementsystemen.

8.4 Fazit und Handlungsempfehlungen für die Praxis als Abschluss des Programmformulierungsprozesses

Mit dem modifizierten Vorschlag, wie das Thema Regionalmanagement anhand des Beispiels der Landesentwicklung in Bayern in Zukunft behandelt werden könnte, wird ein dezidiert marktläufig orientierter Weg beschritten, der dem handlungsorien-

tierten Charakter des Regionalmanagements gerecht werden soll und zugleich bestehende Regionalmanagement-Ansätze in ihren Zuständigkeiten und Trägerschaften nicht tangiert, sondern diese in geeigneter Art und Weise unterstützt.

Die Freiwilligkeit des Regionalmanagements lässt eine nur geringe normative Fundierung sinnvoll erscheinen. Rechtliche Rahmensetzungen sollten Umsetzungsbestrebungen nicht einschränken, sondern allenfalls über Kann-Formulierungen wecken (vgl. § 13 BauROG). Hierzu sollen die aufgezeigten notwendigen normativen Rahmenbedingungen aufrufen. Darüber hinaus sind Umsetzungsbestrebungen, v.a. auf kommunaler Ebene aber auch auf der Ebene der Planungsinstitutionen, durch Anreizinstrumente zu fördern, ohne die Autonomie der Umsetzungsebenen selbst anzutasten. Daher wurde im modifizierten Modellentwurf auch auf eine dezidierte Zuweisung der Regionalmanagement-Aufgaben auf bestimmte Ebenen verzichtet und der Aspekt der Unterstützung und Förderung bestehender Ansätze betont.

In Anbetracht der Wettbewerbssituation, in der sich die Landesplanung mit anderen Stellen, die verstärkt auf das Thema der Umsetzung räumlich relevanter Projekte setzen, erscheint es geboten, zügig auf diese Aktivitäten zu reagieren, um die Kernkompetenz der Umsetzung in der Landes- und Regionalplanung auszubauen. Erster Ansatzpunkt hierfür müsste die fundierte Ausbildung des vorhandenen Personals in den Planungsebenen in Richtung Moderation, Mediation und Projektmanagement sein, verbunden mit der Sicherstellung der für das Regionalmanagement notwendigen Rahmenbedingungen in Gestalt flexibilisierter Handlungsmöglichkeiten.

Es wird daher empfohlen, kurzfristig ein entsprechendes Fortbildungsprogramm in Zusammenarbeit mit hierfür qualifizierten Partnern (z. B. Schule für Dorf- und Regionalentwicklung Thierhaupten, Universitäten Augsburg und Bayreuth, interessierten Regionalmanagern, qualifizierten Trainern) zu entwickeln. Solange die vorgeschlagene Dienstleistungseinheit nicht installiert ist, sollte die Federführung beim StMLU angesiedelt sein. Die Umsetzung sollte über auf dem Markt gewonnene qualifizierte Trainer bzw. über die Schule für Dorf- und Regionalentwicklung Thierhaupten erfolgen. In Zusammenarbeit mit den Bezirksregierungen und deren Regionalplanungsstellen sollten parallel Wege geprüft werden, inwieweit kurzfristig die notwendigen dienstrechtlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden können.

V. Schlussfolgerungen aus dem Prozess der Programmformulierung im Sinne einer Beantwortung der untersuchungsleitenden Fragen

Mit der Vorlage des Politikprogramms einschließlich der Handlungsempfehlungen ist die dieser Arbeit zu Grunde liegende Intention erfüllt, ein Konzept zu entwickeln, um Regionalmanagement als Instrument der Landesentwicklung zu formulieren. Entsprechend des gewählten konzeptionellen Ansatzes der Policy-Forschung erfolgt in dem angestoßenen Politikprozess die Phase der Implementation. In dieser Phase steuern Implementationsträger und –adressaten als zentrale Akteure die weitere Entwicklung.

Im Rahmen dieser Arbeit gilt es nun aber die Schlußfolgerungen aus dem durchgeführten Prozess der Politikformulierung zu ziehen. Hierzu sollen die eingangs aufgeworfenen untersuchungsleitenden Fragen

- Welche strukturellen und prozessualen Besonderheiten weist die neue Aufgabe Regionalmanagement auf?
- Wie muss der Prozess der Gestaltung des Regionalmanagements aufgebaut werden, um die Effizienz der Aufgabe sicherzustellen und mögliche Reibungsverluste zu vermeiden?
- Wie kann schließlich sichergestellt werden, dass das im Rahmen dieser Arbeit zu entwickelnde Regionalmanagement-Modell auch in der Praxis angewendet wird?

beantwortet werden.

Während die ersten beiden Fragen direkt anhand des Politikformulierungsprozesses beantwortet werden kann, impliziert die dritte Frage nach der Umsetzungsfähigkeit des entwickelten Regionalmanagement-Modells zunächst, den Stand der Implementation darzustellen. Erst dadurch kann der zur Beantwortung der Frage notwendige Bezugsrahmen (umgesetzt/nicht umgesetzt) hergestellt werden.

1. Stand der Implementation des Politikprogrammes Regionalmanagement

Mit dem modifizierten Modellvorschlag und seinen vorgeschlagenen Maßnahmen liegt ein Entwurf für das Politikprogramm Regionalmanagement vor, wie es von Seiten der bayerischen Landesentwicklung als Implementationsakteur und potenzieller Anwender als Implementationsadressaten weiter diskutiert werden kann. Der Modellentwurf wurde dem Bayerischen Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen im April 1999 übergeben, ebenso wie den während des Projektver-

laufes beteiligten Implementationsakteuren, also Landräten, Regionalplanern und Regionalmanagern.

Im folgenden wird der Stand der sich daran anschließenden Phase der Umsetzung der im modifizierten Modell vorgeschlagenen Maßnahmen dargestellt. Die Darstellung beruht auf mündlichen und schriftlichen Umfragen bei Implementationsträgern und –akteuren im Zeitraum 1999 – 2002 sowie auf den Ergebnissen der Bilanzkonferenz des Bayerischen Staatsministeriums für Landesentwicklung und Umweltfragen in Aschaffenburg im Mai 2000.

1.1 Schaffung einer Dienstleistungseinheit

Im Mittelpunkt des modifizierten Modellentwurfes steht bei der grundsätzlichen Beibehaltung der Vielfalt der Organisationsansätze auf regionaler Ebene die Konstruktion einer Dienstleistungseinheit. Wie bereits in der zweiten Gruppendiskussion angekommen, sollte die Initiative zur Einrichtung einer solchen Einheit von den Kommunen bzw. Landkreisen kommen. In ihrer "Aschaffener Erklärung" fordern die "bayerischen Räume mit Managementstrukturen"¹⁵³ auf der Bilanzkonferenz 2000 in Aschaffenburg neben anderem eine solche Organisation: "Unter dem Namen 'Bayern Regional' sollte auf Landesebene eine Serviceeinheit entstehen. Diese Serviceeinheit, die in public-private-partnership aufgebaut werden soll, hat dabei vor allen Dingen folgende Aufgaben:

- Aufbereitung und Vermittlung aktueller Informationen zu den verschiedenen Management-Projekten und zur Regionalentwicklung aus dem In- und Ausland (Info-Pool) beispielsweise über das Internet, Datenbanken, Workshops, Fortbildungsveranstaltungen und Erfahrungsaustausch-Treffen.
- Koordinierung und Begleitung im Hinblick auf Organisation und Finanzierung einzelner Projekte im Zusammenwirken von Staatsregierung, kommunaler Ebene und privaten Interessenten.
- Förderung der Kommunikation durch geeignete Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und Schaffung einer gemeinsamen Plattform im Internet."¹⁵⁴

Mit Ausnahme der angestrebten Trägerschaft als public-private-partnership stimmt diese Forderung mit dem gemachten Vorschlag zur Installation einer Dienstleistungseinheit überein.

Im modifizierten Modellentwurf wurde die Art der Finanzierung der Dienstleistungseinheit weitgehend offen gelassen. Vorgeschlagen und im zweiten Workshop diskutiert wurde zunächst die Finanzierung im Rahmen einer kommunal-staatlichen Part-

¹⁵³ vgl. BAYStMLU 2000a, S. 5 (Unterzeichnet wurde die Aschaffener Erklärung stellvertretend für alle Räume durch die Landräte der Landkreise Neumarkt i.d. Opf. und Cham)

¹⁵⁴ DASS. 2000a, S. 5

nerschaft, wobei der staatliche Anteil im Sinne einer Anschubfinanzierung aufzufassen ist.

Die Aschaffenburg Erklärung wurde von Seiten des Implementationsträgers (Freistaat Bayern vertreten durch das Bayerische Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen) aufgegriffen. Aktuell (September 2002) befindet sich eine Verwaltungsvorlage im internen Verwaltungsgang¹⁵⁵, welche die Einrichtung einer solchen Dienstleistungseinheit vorsieht.

1.2 Einsatz hauptamtlicher Geschäftsführer bei den Regionalen Planungsverbänden

Voraussetzung zur Installierung hauptamtlicher Geschäftsführer bei den Regionalen Planungsverbänden ist zunächst die Anpassung der normativen Rahmenbedingungen in Gestalt des Landesplanungsgesetzes sowie der Verbandssatzungen. Eine Gesetzesänderung ist grundsätzlicher Natur und bedarf einer weitgehenden Abstimmung mit den dadurch zu verfolgenden Ziele. Der Vorschlag ist demnach langfristig zu sehen und von weiterem Abstimmungsbedarf zwischen Staat und kommunalen Gebietskörperschaften abhängig. Eine Zwischenlösung könnte sein, Pilotprojekte anzustreben, die von den Regionalen Planungsverbänden gewünscht werden. Diesbezügliche Initiativen sind aber nach dem derzeitigen Stand der Dinge nicht zu beobachten.

1.3 Verwendung staatlicher Zuschüsse für Regionale Planungsverbände auch für die Aufgaben des Regionalmanagements

Die Umsetzung dieses Vorschlages ist in Zusammenhang mit der staatlichen Haushaltslage zu sehen und bedarf daher der Vorbereitung in politischen Gremien. Auch für diesen Vorschlag gilt, dass eine entsprechende Initiative von Seiten interessierter Regionaler Planungsverbände derzeit nicht ersichtlich ist

1.4 Schaffung dienstrechtlicher Leistungsanreize

Die Schaffung dienstrechtlicher Leistungsanreize in staatlichen Stellen wie etwa der Regionalplanung ist in engem Zusammenhang mit den wahrgenommenen Aufgaben zu sehen. Da nach den vorher genannten Punkten die Aufgaben des Regionalma-

¹⁵⁵ Eine nähere Darstellung der Aufgaben, organisatorischen Ausformung und Finanzierung der geplanten Service-Agentur kann an dieser Stelle leider nicht erfolgen. Im Hinblick auf die bevorstehende Entscheidungsfindung konnten vom Bayerischen Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen keine weiteren Einzelheiten genannt werden. Voraussichtlich wird die Agentur an die Schule für Dorf- und Regionalentwicklung in Thierhaupten angegliedert.

nagements sowohl gesetzlich als auch finanziell noch nicht entsprechend abgesichert sind, würde die Schaffung dienstrechtlicher Leistungsanreize als Einzelmaßnahme zu kurz kommen. Eine Umsetzung ist daher eher in Zusammenhang mit der Verwirklichung grundsätzlicher Voraussetzungen zur Wahrnehmung der Aufgaben des Regionalmanagements zu sehen.

1.5 Verstärkte Einführung managementorientierter Führungsinstrumente

Hinsichtlich der Einführung managementorientierter Führungsinstrumente ist zu beobachten, dass durch die laufende Beratung und Mitwirkung des BayStMLU beim Aufbau regionaler Managementstrukturen entsprechendes Wissen in die jeweiligen Managementregionen fließen. Dies gilt auch für die regelmäßig durchgeführten Bilanzkonferenzen, die auch als Fortbildungsveranstaltung für Regionalmanager, Regionalbeauftragte oder Regionalplaner in diesem Sinne zu verstehen sind.

Weiterhin werden durch die Schulen für Dorf- und Landentwicklung bayernweit entsprechende Fortbildungsveranstaltungen für Regionalmanager, Regionalbeauftragte oder Regionalplaner angeboten.

2. Strukturelle und prozessuale Besonderheiten des Regionalmanagements

Wie im Rahmen der Arbeit gezeigt werden konnte, weist Regionalmanagement als Aufgabe strukturelle und prozessuale Besonderheiten auf, die in ihrer Ausprägung wesentliche Auswirkungen auf die Formulierung als Politikprogramm haben.

Da wie gezeigt Regionalmanagement eine freiwillige Aufgabe ist, kann seine Anwendung auch nicht mit Zwangs- oder Sanktionsinstrumenten "verfügt" werden. Wenn Regionalmanagement im Sinne der Landesentwicklung von den Regionen eingesetzt werden soll, dann kann dies lediglich mit Anreizinstrumenten wie einem Angebot an finanziellen Mittel, Beratungen, Informationen oder Dienstleistungen geschehen. Für die Implementation von Regionalmanagement als Instrument der Landesentwicklung ergibt sich daraus, dass dieses als Politikprogramm nicht vorgegeben werden kann, wenn es die zu seiner Anwendung notwendige Akzeptanz bei Implementationsträgern und -akteuren erreichen soll.

Dies bedeutet auf der regionalen Ebene, dass Regionalmanagement nur erfolgreich wirken kann, wenn es in seinem Aufbau und seinen Themenfeldern regional überzeugen kann und regionale Problempunkte aufgreift. Ein Regionalmanagement, das in Konkurrenz zu bereits bestehenden Institutionen steht oder Themenfelder bearbeiten möchte, die regional unbedeutend bzw. nicht "mehrheitsfähig" sind, wird sich letztendlich nicht durchsetzen, da ihm Durchsetzungsmittel wie Zwangs- oder Sanktionsinstrumente fehlen. Ob Regionalmanagement dabei Themen lediglich initiiert

und anstösst bzw. selbst im Projektmanagement tätig wird und als Träger der Entwicklung auftritt, ist von Fall zu Fall unterschiedlich. Es wird auf die jeweilige regionale Situation ankommen, wie Regionalmanagement dort aufgefasst wird.

In Regionen mit einer hohen institutionellen Dichte, wie z.B. Verdichtungsräume, ist es für ein Regionalmanagement sicherlich schwierig, regionale Nischen zu besetzen. In diesen Fällen ist davon auszugehen, dass vielfach Themen der regionalen Entwicklung bereits von anderen Akteuren aufgegriffen werden. Wird Regionalmanagement dort für erforderlich gehalten, so kann es eine Kommunikationsplattform sein, die durch die Vernetzung bestehender Angebote regionale Synergien auf einer hohen Ebene aufbaut (z.B. Vernetzung Kultur - Wirtschaft oder Sport - Tourismus). Hierbei ist davon auszugehen, dass sich Regionalmanagement deutlich im Spannungsfeld zwischen dem Erfordernis der Nutzenvermittlung für seine Träger und der Konkurrenz zu etablierten Akteuren bewegt.

In Regionen mit einer geringen institutionellen Dichte kann durch ein Regionalmanagement ggf. erst eine Stimme der regionalen Entwicklung aufgebaut werden. Es hätte in diesem Falle "per se" eine eigene Kompetenz, die wesentlich zu seiner Tragfähigkeit beiträgt. Regionalmanagement muss in diesem Fall aber mittel- bis langfristig zu einer Verbesserung der regionalen Ausstattung meßbar beitragen, ohne dass in der Region die "Sinnfrage" gestellt wird. Daher wird es sinnvoller sein, wenn Regionalmanagement Projekte auch in eigener Trägerschaft durchführt.

Ebenso ergibt sich, dass Regionalmanagement als freiwilliges Instrument auch angewandt bzw. umgesetzt werden "will". Regionen, die ihren Willen zum Einsatz eines Regionalmanagement nicht artikulieren oder die notwendigen Ressourcen nicht bereit stellen können, werden von Regionalmanagement als Instrument der Landesentwicklung keinen Nutzen ziehen können. Instrumente der Landesentwicklung sollten zwar in allen Landesteilen anwendbar sein, bedingt durch den freiwilligen Charakter des Regionalmanagements ist dies aber nicht als bloße Bringschuld der staatlichen Ebene zu verstehen, sondern wie dargestellt ist eine regionale Eigeninitiative notwendig. Dies zeigten nicht zuletzt die Erfahrungen der good practices in der ersten Gruppendiskussion, nach denen eine regionale Eigeninitiative mittel- bis langfristig eine der entscheidenden Erfolgsfaktoren für ein funktionierendes Regionalmanagement ist.

Das "Angebot" des Staates an die Region besteht im Vorschlag der zentralen Dienstleistungseinheit, die den Regionen, die Regionalmanagement anwenden wollen (oder können), unterstützend zur Seite stehen soll. Für Regionen, denen dies nicht gelingt, können bestehende Institutionen wie die Regionalen Planungsverbänden durch ihre funktionale Aufwertung etwa in Form von Fortbildungen des Personals Regionalmanagement betreiben.

Schon hieraus wird deutlich, dass Regionalmanagement weniger als institutioneller Ansatz denn als funktionaler Ansatz aufzufassen ist. Regionalmanagement hat seine Stärken in der Koordinations-, Motivations-, Initiativ- und Projektumsetzungsfunktion. Damit ist nicht zwingend eine neue Institution gefordert, sondern auch bestehende Institutionen können bei Übernahme dieser speziellen Funktionen Regionalmanagement ausüben.

Wie nicht zuletzt die Darstellung der good practices verdeutlichte, ist es für eine aussichtsreiche Wahrnehmung der Funktion Regionalmanagement zielführend, wenn die dafür zuständige Institution kommunal bzw. regional verwurzelt ist, aber gleichzeitig auf Unterstützung von staatlicher Seite zurückgreifen kann. Demnach ist für eine kommunal-staatliche Partnerschaft zu plädieren, als weitere Besonderheit der Aufgabe Regionalmanagement. Dies bezieht sich in der Konsequenz auch auf die Finanzierung eines Regionalmanagements. Von diesem Instrument profitieren (bei Erfolg) nicht nur Regionen und Kommunen, sondern auch die staatliche Ebene aufgrund des Beitrags zur Erreichung landesplanerischer Ziele. Sowohl im Hinblick auf die Dienstleistungsagentur als zentrales Beratungsangebot als auch im Hinblick auf die Initiierung von Regionalmanagement-Ansätzen auf regionaler Ebene ist es entscheidend, wenn Implementationsträger und –adressaten gemeinsam ihr Engagement auch materiell deutlich machen. Denn ohne dies würde der Ruf nach dem Regionalmanagement – wiederum aufgrund seines freiwilligen Charakters – zu einem Wunschenken reduziert.

3. Aufbau des Prozesses zur Gestaltung des Politikprogrammes Regionalmanagement

Die Frage nach einem Prozessaufbau, der zu einem implementationsfähigen Ergebnis führt, zielt auf die forschungslogische Vorgehensweise ab. Im Rahmen des Politikformulierungsprozesses wurde zunächst der Begriff Regionalmanagement abgegrenzt, anhand verschiedener Beispiele Erfahrungswerte im In- und Ausland aufgenommen, und im Verlauf des Prozesses mehr und mehr auf die konkrete Situation in Bayern bezogen.

Neben diesen Bausteinen, die zu einer inhaltlichen Ausgestaltung von Regionalmanagement ausreichend erscheinen, wurde entsprechend der konzeptionellen Überlegungen der Policy-Forschung die Akzeptanz der Vorschläge bei den maßgeblichen Akteuren (Implementationsträger und –adressaten) als entscheidender Baustein für die Implementationsfähigkeit der Vorschläge erachtet. Umgesetzt wurde dies durch den Einbezug der genannten Akteure in den Politikformulierungsprozess, sprich ihrer kontinuierlichen Konfrontation mit dem Forschungsgegenstand.

Folgende Bausteine dieses Vorgehens sind in forschungslogischer Hinsicht hervorzuheben:

- Der Einbezug externer Experten in die erste Gruppendiskussion trug wesentlich zu einer empirischen Fundierung der vorliegenden Erkenntnisse bei.
- Durch den Einbezug von Implementationsträgern- und -akteuren bereits in der Phase der Programmformulierung konnten wesentliche Schwachpunkte bereits im Vorfeld ausgeschaltet werden. Dies zeigte sich in erster Linie in der zweiten Gruppendiskussion, nach der der vorgelegte Modellentwurf modifiziert wurde; dieser modifizierte Modellentwurf dann aber auch in die "Aschaffener Erklärung" der bayerischen Räume mit Managementstrukturen einging.
- Die Übernahme der Funktion als "Moderator" bzw. "Prozesspromotor" im Verlauf der Politikformulierung ermöglichte eine positions-neutrale Entwicklung des Themas. Folglich wurde weder die Position des Implementationsträgers noch die der Implementationsakteure bevorzugt, sondern ein zielgerichteter und umsetzungsfähiger Ausgleich gesucht.

Insbesondere der parallele Einbezug von Implementationsträgern und -akteuren trug damit dazu bei, dass der Regionalmanagement-Modellentwurf eine hohe Akzeptanz erfuhr, der in der folgenden Phase der Implementation genutzt werden könnte. Mit dem Prinzip der engen Einbindung von Implementationsakteuren und -trägern, die mit den konzeptionellen Ausführungen der Policy-Forschung v.a. bezüglich der notwendigen Verknüpfung der Phasen des policy-cycle begründet werden kann, erfolgt auch die wichtigste Antwort auf die Forschungsfrage nach einem geeigneten Prozeßaufbau.

Es ist durchaus vorstellbar, dass dieses kommunikative Element des Prozessaufbaus intensiviert wird. So könnte die Kommunikation mit Implementationsträgern und -akteuren während des Prozesses noch verstärkt werden, etwa in Form von Diskussionsforen und Informationsplattformen im Internet. Die Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand könnte damit nicht nur auf einzelne Gelegenheiten (in diesem Falle die Gruppendiskussionen) begrenzt, sondern prinzipiell ständig ermöglicht werden. Obwohl die Implementation des zentralen Vorschlages einer Dienstleistungseinheit zwar - wie der Stand der Implementation zeigt - akzeptiert wurde, könnte durch eine kontinuierliche Kommunikation Politikformulierungsprozess effizienter werden. Denn immerhin musste der ursprüngliche Modellvorschlag massiv modifiziert werden.

Festzuhalten ist, dass die Kommunikation im Forschungsprozess eine entscheidende Komponente ist. Wissenschaft in ihrer anwendungsbezogenen Form darf sich seinen Adressaten nicht verschließen, sondern muss die direkte Auseinandersetzung suchen. Die Ergebnisse eines anwendungsbezogenen Forschungsprozesses gehorchen damit aber nicht zwingend der reinen Logik, sondern haben sich nach ihrer Implementationsfähigkeit zu orientieren.

4. Sicherstellung der Umsetzungsfähigkeit des entwickelten Regionalmanagement-Modells

Fasst man die bisherigen Implementationsansätze zusammen, so zeigt sich, dass die Handlungsempfehlungen, die institutionell auf die Regionalen Planungsverbände bzw. auch die Regionalplanung zugeschnitten sind, bislang in geringem Maße umgesetzt wurden. Damit bestätigt sich die Erfahrung aus der zweiten Gruppendiskussion, dass die Fokussierung auf eine spezielle Organisationsstruktur bei Implementationsträgern und –akteuren als nicht ideal für die Implementation der Aufgaben des Regionalmanagements angesehen werden. Handlungsvorschläge, die nicht auf eine bestimmte institutionelle Ebene abzielen, werden dagegen bereits angeboten (z. B. Fortbildungsangebote) oder befinden sich in der Umsetzung (z.B. Dienstleistungseinheit).

Dennoch zeigen sich in der konkreten Umsetzung der entwickelten Vorschläge die Grenzen einer wissenschaftlichen Begleitforschung im Sinne dieser Arbeit. Diese Erfahrung zeigte sich in ähnlicher Form bereits im Rahmen des Modellprojektes im Landkreis Goslar¹⁵⁶. Obwohl im Verlauf der Entwicklung des Politikprogrammes Regionalmanagement alle wesentlichen Akteure eingebunden waren und auch im Rahmen v.a. des zweiten Workshops den modifizierten Modellentwurf mit gestaltet haben, so konnte dieser bis heute nicht umgesetzt werden.

Dies kann zum einen daran liegen, dass der Prozess der Politikbegleitung mit dem Ende der Politikformulierungsphase terminiert wurde. Die Funktion eines "neutralen Maklers", der als Prozesspromotor die Implementationsphase auch weiter begleitet, war damit nicht mehr gegeben. Zum anderen aber kann dies daran liegen, dass sich die involvierten Akteure während des Projektverlaufes im klaren waren, dass eine Konkretisierung des Ergebnisses und damit einhergehend eine irgendwie geartete Verpflichtung nicht Gegenstand der Teilnahme waren.

Beide Möglichkeiten schließen sich nicht aus. Sie deuten vielmehr wiederum auf die Verknüpfung der Phasen der Politikformulierung und –implementation hin. So ist nach Abgabe des modifizierten Modellentwurfes ein Bruch im policy cycle zu konstatieren. Dieser liegt darin, dass der weitere Prozess der Implementation mit den Implementationsträgern und –akteuren nicht mehr weitergeführt wurde. Eine weiterführende Begleitforschung im Sinne einer Prozeßpromotion hätte die Diskussion durch den Einbau weiterer konkretisierender Workshops in einer bestehenden "Politikarena"¹⁵⁷ fortführen können. Hierzu aber wäre ein "Mandat" seitens der

¹⁵⁶ vgl. ILR 1998

¹⁵⁷ "Als Arena sei ein institutionell abgrenzbarer Interaktionszusammenhang bezeichnet, der sich auf eine spezifische Aufgabenstellung bezieht." (BENZ 1992, S. 153)

Implementationsträger und -akteure notwendig gewesen. So aber ist der Aufbau einer neuen Arena notwendig, was zwangsläufig neue Transaktionskosten nach sich zieht.

Im Rahmen ihrer "Aschaffener Erklärung" haben die bayerischen Teilräume mit Managementenerfahrung eine solche neue Arena aufgebaut. Sie haben faktisch die Initiative zur Einleitung der Phase der Implementation ergriffen. Da der Inhalt der "Aschaffener Erklärung" weitgehend identisch mit dem zentralen Vorschlag einer bayernweit agierenden Dienstleistungseinheit ist, kann aber gleichzeitig konstatiert werden, dass der durchgeführte Politikformulierungsprozess die Grundlage für diese Initiative war.

Die Umsetzung des entwickelten Regionalmanagement-Modells konnte zusammenfassend also nicht direkt sichergestellt werden. Dies wäre erst durch ein "Mandat" für die Prozessbegleitung auch in der Phase der Implementation möglich gewesen. Die wissenschaftliche Prozessbegleitung lieferte aber den Nährboden für die Eigeninitiative von Implementationsadressaten. Der Politikformulierungsprozess setzte damit eine Eigendynamik unter der Beteiligten in Gang, der – orientiert man sich an der aktuellen Vorlage – auch zur Implementation des zentralen Vorschlages einer bayernweit agierenden Dienstleistungseinheit führt.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Eigeninitiative aber ohne Einfluss seitens des Bearbeiters geschah. Demnach hätten die Ergebnisse der Arbeit auch "in der Schublade verschwinden können". Daher ist zu folgern, dass eine Implementation von Erkenntnissen einer wissenschaftlich agierenden, neutral moderierten Prozessbegleitung nur dann gesichert werden kann, wenn diese im Sinne eines anwendungsorientierten Verständnisses von Wissenschaft auch in die Umsetzungsphase hinein durch die Implementationsakteure legitimiert und damit gewährleistet wird. Angewandte Wissenschaft ist damit aber kein Selbstzweck, sondern orientiert sich in ihrem Aktionskreis zwangsläufig an den Interessen seiner Zielgruppen in Politik und Praxis, ohne in inhaltlicher Hinsicht den Anspruch auf eine objektive Herleitung und Produktion von Ergebnissen aufgeben zu müssen.

Zusammenfassung

Die Aufgaben räumlicher Politikbereiche gewinnen einen mehr und mehr handlungsorientierten Charakter. Maßnahmen zur räumlichen Entwicklung erschöpfen sich nicht mehr allein in der Aufstellung von Programmen, Plänen und Entwicklungskonzepten, sondern erweitern ihren Spielraum um die Umsetzung dieser Vorgaben in konkrete Projekte auf der unmittelbaren räumlichen Ebene der Regionen. Mit dieser verstärkten Handlungsorientierung ändern sich auch die Aufgabenbereiche der räumlichen Planung um die Aspekte des Regionalmanagements.

Im Rahmen dieser Arbeit wird untersucht, wie Regionalmanagement als Programm der Landesentwicklung im Freistaat Bayern gestaltet werden kann. Unter Rückgriff auf die Aussagen der policy-Forschung liegt die Intention der Arbeit darin, noch vor der Implementation Aussagen über die Programmgestaltung zu erarbeiten; eine notwendige Vorstufe vor der Implementation, die in bisherigen Arbeiten zu diesem Thema mehr oder weniger konsequent berücksichtigt wird.

Diskutiert werden dabei Programmformulierung und Implementation als Phasen des Politikprozesses, die im Hinblick auf die Wirkungsweise politischer Programme geeignet zu verknüpfen sind. In diesem Zusammenhang ist auf die Bedeutung von Implementationsträgern und –akteuren im Rahmen der Verknüpfung der Phasen hinzuweisen. Die zentrale These lautet daher, dass die für die Implementation des politischen Programms "Regionalmanagement" notwendigen Akteure, in diesem Falle die staatliche Ebene als Implementationsträger und Kommunen, Landkreise, regionale Planungsverbände u.a. als mögliche Implementationsakteure bereits intensiv in die Phase der Programmformulierung einzubinden sind, um Regionalmanagement als politisches Programm implementationsfähig zu formulieren. Diesen Überlegungen folgend werden die Implementationsträger und –akteure während der Erarbeitung des Politikprogramms Regionalmanagement an geeigneten Stellen beteiligt.

Die untersuchungsleitenden Fragen lauten nach diesen Überlegungen wie folgt:

- Welche strukturellen und prozessualen Besonderheiten weist die neue Aufgabe Regionalmanagement auf?
- Wie muß der Prozess der Gestaltung des Regionalmanagements aufgebaut werden, um die Effizienz der Aufgabe sicherzustellen und mögliche Reibungsverluste zu vermeiden?
- Wie kann schließlich sichergestellt werden, dass das im Rahmen der Arbeit zu entwickelnde Regionalmanagement-Modell auch in der Praxis angewendet wird?

Zur Beantwortung dieser Fragen ist zunächst auf die Besonderheiten des "Systemtyps" Regionalmanagement hinzuweisen. Danach ist Regionalmanagement in erster

Linie ein freiwilliges Instrument, das nicht über Zwang oder Verordnungen funktionieren kann. Das Engagement regionaler Akteure im bzw. für ein Regionalmanagement hängt dabei im wesentlichen vom Nutzen ab, den diese für sich aus dem Regionalmanagement ableiten. Dieser Nutzen liegt etwa in der Fähigkeit des Regionalmanagements, regionale Problemlagen zu beseitigen, neue Impulse für die räumliche Entwicklung zu liefern oder Mitwirkungsmöglichkeiten zu bieten.

In der Literatur wird das Thema Regionalmanagement in erster Linie aus organisatorischer Sicht behandelt. Die Autoren stellen dabei auf die unterschiedlichen Möglichkeiten der Implementation ins administrative System ab. Von entscheidender Bedeutung sind dabei in den bisherigen Arbeiten die Initiatoren und der Grad der Institutionalisierung. Eine allgemeingültige Aussage über erfolgversprechende Modelle ist aus der Literatur mit Ausnahme der Forderung nach regionalem Engagement nicht abzuleiten, da immer eine einzelfallbezogene Betrachtung notwendig ist.

Auch die Frage, wie Regionalmanagement in verschiedenen europäischen Ländern einschließlich deutscher Bundesländer behandelt wird, zeigt, dass es keinen allgemeingültigen Weg der Gestaltung von Regionalmanagement gibt. Gleichzeitig zeigt sich aber, dass von besonders aktiven und erfahrenen Ländern wertvolle Erkenntnisse zum Aufbau eines bayerischen Modells aufgenommen werden können. Die größten Erfahrungen mit Regionalmanagement liegen in der Schweiz und in Österreich vor, die den Weg einer umsetzungsorientierten Regionalentwicklung bereits seit fast 20 Jahren verfolgen. In den deutschen Bundesländern Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen kommen die Impulse für Regionalmanagement im wesentlichen aus der Diskussion um die Regionalisierung der Strukturpolitik. Ausgehend von Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen wird dieser Ansatz nun auch speziell in den Neuen Bundesländern übernommen. Die Situation in den Ländern Hessen und Schleswig-Holstein wird durch das Vorhandensein eines integrierten Regionalprogramms für ländliche Räume bestimmt. Hierdurch existiert für Regionalmanagement ein schlagkräftiges Anreizinstrument. Aus landesplanerischer Sicht sind die Lösungen in Hessen, Österreich und der Schweiz besonders interessant, da hier weit fortgeschrittene und stichhaltige Konzeptionen vorliegen.

Auch die Analyse von good practices zeigt als Ergebnis, dass allgemeingültige Aussagen schwierig sind, da sich einerseits die Frage nach einem gültigen Bewertungsmaßstab stellt, und andererseits die Beispiele innerhalb möglicher Bewertungsmaßstäbe äußerst heterogen aufgebaut sind. Hinsichtlich der Initiierung zeigt sich, dass die Mehrzahl der good practices zwar durch regionale Initiativen aufgrund konkreter räumlicher Problemlagen zustande kamen, dass diese jedoch teilweise im Verlauf des Entwicklungsprozesses staatlich begleitet werden und in landesentwicklungspolitische Konzepte integriert sind. Weiterhin wird deutlich, dass es lang-

fristig nicht ausreicht, wenn staatliche Interessen allein über finanzielle Unterstützungsleistungen versucht werden zu erreichen. Das Vorhandensein einer regionalen Initiative ist in verschiedenen Modellen wichtige Voraussetzung für das Funktionieren von Regionalmanagementansätzen. Grundbedingung sind dabei ein konkreter Problembezug sowie breit getragene Prozesse.

Zusammenfassend erweisen sich kleinräumige Beispiele zwar als effiziente, querschnittsorientiert agierende und räumlich fest verankerte Modelle, allerdings mit hohen Abhängigkeiten von externen Finanzierungsquellen. Eine regionale Eigenfinanzierung ist demnach als mittel- bis langfristiges Ziel nach einer staatlichen Anschubleistung anzustreben. Die Rolle staatlicher Instanzen in regionalen Entwicklungsprozessen ist nach dem Stichwort der "kommunal-staatlichen Partnerschaft" als partnerschaftlich, unterstützend und motivierend einzustufen.

Die Analyse der bayerischen Regionalmanagement-Ansätze zeigt einmal mehr, dass Regionalmanagement auf der regionalen Ebene verankert sein muss. Gleichfalls ist aber auch die Verbindung zu Staatsministerien ein wichtiger Erfolgsfaktor, was für eine kommunal-staatliche Partnerschaft spricht. Weiterhin wird deutlich, dass Regionalmanagement nur funktionieren kann, wenn die dazu notwendigen Kompetenzen und finanziellen Ressourcen gesichert sind. Erst langfristig tragfähige Einrichtungen, die entsprechende Erfolge vorweisen und sich dadurch als Dienstleister für die Region ausweisen können, verhelfen dem Regionalmanagement zur notwendigen Akzeptanz und Leistungsfähigkeit. Verfügt das Regionalmanagement nicht über die entsprechenden Kompetenzen und Ausstattungen, so besteht die Gefahr, dass es in der Region nicht wahrgenommen wird und als "Spielwiese" in Nischenaktivitäten unnötig Potentiale bindet.

Der auf Grundlage dieser Erkenntnisse erarbeitete Modellentwurf für Regionalmanagement in Bayern wurde strukturell-institutionell angelegt und beinhaltet im wesentlichen den Vorschlag, die Regionalen Planungsverbände aufzuwerten und stärker mit den Aufgaben des Regionalmanagements zu betrauen, da nach den gesammelten empirischen und konzeptionellen Erfahrungen die Ebene der Planungsregion als am tragfähigsten für ein Regionalmanagement angesehen wurde.

Diese strukturell-institutionelle Sichtweise erwies sich in einer Gruppendiskussion mit den Implementationsträgern und -akteuren als nicht praktikabel. Vielmehr wurde für eine "funktionale" Betrachtungsweise plädiert. Mit einer funktionalen Betrachtungsweise wird Regionalmanagement institutionell freigestellt und die Vielfalt der Ansätze betont, bei gleichzeitiger erhöhter Umsetzungs- und Projektorientierung der Planungsebenen. Der nach diesen Erkenntnissen modifizierte Modellvorschlag beinhaltet die Handlungsansätze:

- Bildung einer Dienstleistungseinheit zur Vermittlung von Beratungs-, Bildungs- und Informationsangeboten für Regionalmanagement-Einrichtungen jeglicher Art
- Parallel dazu sind rechtliche Schritte erforderlich, die den Planungsebenen die notwendigen Voraussetzungen verleihen, die Aufgaben des Regionalmanagements wahrzunehmen. Hierzu wird vorgeschlagen:
 - Installierung hauptamtlicher Geschäftsführer bei den Regionalen Planungsverbänden
 - Grundsätzliche Möglichkeit zur Verwendung der staatlichen Zuschüsse für die Regionalen Planungsverbände auch für Aufgaben des Regionalmanagements
 - Flexibilisierung der dienstrechtlichen Bestimmungen in den staatlichen Stellen
 - Verstärkte Einführung managementorientierter Führungsinstrumente bei der Landes- und Regionalplanung

Mit diesen Handlungsempfehlungen ist die Phase der Programmgestaltung beendet. Als nächster Schritt folgt die Phase der Implementation, die allerdings vom Verfasser dieser Arbeit nicht mehr weiter verfolgt wurde – nicht zuletzt weil hierzu ein konkreter Auftrag der Implementationsträger oder –akteure nicht vorlag. Die Verantwortlichkeit für die Implementation fiel damit de facto wieder auf diese zurück.

Im Frühjahr 2000 und 2001 wurde der aktuelle Stand der Implementation in Form mündlicher und schriftlicher Umfragen aufgearbeitet. Dabei zeigte sich, dass die Handlungsempfehlungen, die auf organisatorische Änderungen abzielten, nur ansatzweise umgesetzt wurden. Dies ist aufgrund der geringen Zeitspanne bei den notwendigen Entscheidungswegen für organisatorische Änderungen nicht ungewöhnlich. Handlungsempfehlungen, die auf verbessertes Prozessmanagement wie Fortbildungsveranstaltungen abzielten, werden dagegen bereits angeboten.

Die Bilanzkonferenz 2000 zeigte mit ihrer „Aschaffener Erklärung“ der bayerischen Räte mit Managementstrukturen, dass der Vorschlag einer bayernweiten Dienstleistungseinheit – der Kern der Programmgestaltung - auch von Implementationsakteuren und –trägern unterstützt wird.

Welche Schlüsse können nun aus dem empirischen Projekt als Beitrag zur Formulierung eines politischen Programms im Sinne der policy-Forschung gezogen werden? Die empirische Vorgehensweise mit der Darstellung von good practices erlaubt den Einbezug von Erfahrungswissen in eine erste Formulierung des Politikprogramms Regionalmanagement. Die aktive Mitarbeit von Implementationsträgern und -akteuren erweist sich als vorteilhaft im Hinblick auf eine implementationsfähige Formulierung des Politikprogramms Regionalmanagement. Deutlich wird dies in erster Linie durch die zweite Gruppendiskussion, die nochmals zu einer umfangreichen Änderung der institutionellen zu Gunsten einer funktionalen Betrachtungsweise des Regionalmanagements führte. Schließlich führte diese Mitarbeit auch zu einer hohen

Akzeptanz, was sich in erster Linie in der Forderung nach der empfohlenen Dienstleistungseinheit in der Aschaffenburg Erklärung zeigte.

Allerdings ist zu konstatieren, dass die im Politikprozess geforderte Verknüpfung zwischen Politikformulierung und Implementation nicht erfolgen konnte. Dies lag im wesentlichen daran, dass hierfür kein Auftrag seitens von Implementationsträgern oder –akteuren vorlag, der aber für eine wissenschaftliche Politikberatung notwendig ist. Die im Verlauf des empirischen Projektes aufgebaute “Politikarena” mit den beteiligten Implementationsträgern und –akteuren konnte daher auch nicht in die Phase der Implementation übernommen werden.

Summary

The tasks of areas of politics concerned with regional planning are becoming increasingly action-oriented. Measures for regional development are no longer restricted to the setting up of Programms, plans and development concepts, but are extending their scope to include the implementation of these objectives in specific projects on the direct territorial level of the regions. With this increased action orientation, the areas of responsibility for regional planning connected with the aspects of regional management are also changing.

Within the scope of this paper, we will examine how regional management can be organized as a programme of state development in the free state of Bavaria. With recourse to the statements of policy science, the intention of this paper is to prepare statements about the programme organization even before implementation; a necessary pre-phase of implementation, which in previous papers on this theme was more or less consistently taken into consideration.

In the process, the programme formulation and implementation are discussed as phases of the political process, which are suitable for linking in relation to the mode of operation of political Programms. In this connection, the significance of the implementation sponsors and players within the framework of the linking of the phases must be pointed out. The central thesis is therefore that the players necessary for the implementation of the "regional management" political programme, in this case the state level as the implementation sponsor and the municipalities, rural districts and regional planning associations among others, should already be intensively integrated as possible implementation players in the phase of programme formulation, in order to formulate regional management as a political programme capable of implementation. In keeping with these considerations, the implementation sponsors and players will be involved at suitable points during the preparation of the regional management political programme.

Based on these considerations, the questions of key relevance to the study are as follows:

- Which special structural and procedural features are characteristic of the new task of regional management?
- How must the process of organizing regional management be developed in order to guarantee the efficiency of the task and to avoid the possible frictional losses?
- How can it be ultimately ensured, that the regional management model to be developed within the framework of the paper, can also be applied in practice?

In order to answer these questions, we must first point out the special characteristics of the regional management "system type". In accordance with this, regional man-

agement is primarily a voluntary instrument which cannot function through compulsion or ordinances. In this connection, the involvement of regional players in or on behalf of regional management is mainly dependent on the benefit which they can derive for themselves from regional management. This benefit lies, for example, in the ability of the regional management to overcome regional problems, to provide new impulses for regional development or to offer co-operation possibilities.

In the literature, the theme of regional management is primarily covered from an organizational point of view. In the process, the authors focus on the various possibilities of its implementation in the administrative system. Of decisive importance here in the previous papers are the initiators and the degree of institutionalization. A universally valid statement about promising models cannot - with the exception of the call for regional involvement - be derived from the literature, as an individual case-to-case approach is necessary.

The question as to how regional management is handled in various European countries including the German Federal Länder, also shows that there is no universally applicable way of organizing regional management. At the same time, it is shown however, that valuable know-how in the setting up of a Bavarian model can be gathered from especially active and experienced countries. The countries with the greatest experience in regional management are Switzerland and Austria, which have already been pursuing the path of an implementation-oriented regional development for almost 20 years. In the German states of North Rhine-Westphalia and Lower Saxony, the impulses for regional management are mainly generated by the discussion on the regionalization of structural policy. Starting with North Rhine-Westphalia and Lower Saxony, this approach is now also being adopted, in particular, in the New Federal States. The situation in the states of Hesse and Schleswig-Holstein is determined by the existence of an integrated regional programme for rural areas. With this, a powerful incentive instrument exists for regional management. From a regional planning point of view, the solutions in Hesse, Austria and Switzerland are particularly interesting, as here, well-advanced and valid approaches are available.

The result of the analysis of good practices also shows that universally applicable statements are difficult, as on the one hand, the question arises about a valid assessment benchmark, and on the other, the examples within possible assessment benchmarks are structured in an extremely heterogeneous way. With regard to the initiation, it is clear that although the majority of good practices came about through regional initiatives in response to specific regional problem situations, they are however, in some cases, in the course of the development process, supported by the state, and are integrated in regional development policy concepts. In addition, it is becoming clear that it is not sufficient in the long term, when an attempt is made to

realize state interests through financial support alone. The presence of a regional initiative is, in various concepts, a key prerequisite for the functioning of regional management concepts. The basic condition in this process is a specific problem relevance as well as broadly implemented processes.

In summary, although small regional examples prove to be efficient models, functioning on a sectionally-oriented basis, and are firmly anchored on a regional basis, they do however have a high dependence on external financing sources. Accordingly, regional self-financing is to be striven for as a medium to long-term target following a state-supported start up initiative. The role of state bodies in regional development processes can be classed as cooperative, supportive and motivating in accordance with the term of “municipal-state partnership”.

The analysis of the Bavarian regional management concepts shows once again that regional management must be anchored on the regional level. Likewise however, the connection to state ministries is also a key success factor which would tend to support a municipal-state partnership. It also becomes clear that regional management can only function when the necessary expertise and financial resources it requires are secured. Only long-term sustainable institutions, which have a track record of corresponding successes, and as a result, can claim to be service providers for the region, can help regional management to achieve the necessary acceptance and efficiency. If the regional management does not have the corresponding expertise and facilities, then there is a risk that it will not be perceived as such in the region and that, as a “playground”, it will tie up unnecessary potential in niche activities.

The model draft for regional management in Bavaria produced on the basis of these findings was planned along structural-institutional lines and mainly contained the proposal to upgrade the regional planning associations and to involve them more closely in the tasks of regional management, as according to the empirical and conceptional experience gathered, the level of the planning region was regarded as the most sustainable for regional management.

In a group discussion with the implementation sponsors and players, this structural-institutional perception proved to be not practicable. On the contrary, support was expressed for a “functional” way of looking at things. With a functional perception, regional management becomes less institutionally focused and the diversity of approaches is emphasized, coupled with a simultaneous increased implementation and project orientation of the planning levels. The model proposal modified according to these findings contains the following measures package:

- Formation of a service unit to provide consulting, training/education and information services for regional management facilities of all kinds

- Parallel to this, legal steps are necessary which provide the planning levels with the necessary prerequisites, enabling them to handle the tasks of regional management. To this end, we propose:
 - Installation of a full-time executive director/CEO at the regional planning associations
 - The basic possibility of using the state subsidies for the regional planning associations also for tasks of regional management
 - Flexibilization of the service-law provisions in the state bodies
 - Increased introduction of management-oriented management instruments in state and regional planning

With these recommended measures, the phase of programme organization is completed. The next step is the phase of implementation which, however, was not pursued any further by the author of this paper – not least, because there was no specific commission from the implementation sponsors or players. The responsibility for the implementation thus returned de facto to these parties again.

In spring 2000 and 2001, the latest status of implementation was assessed in the form of verbal and written surveys. In the process, it became clear that the recommended measures which were aimed at organizational changes, could only be partially implemented. Due to the narrow time margin between the necessary decision channels for organizational changes, this is not unusual. Recommended measures which were aimed at improved process management such as training events are, in contrast, already available.

With its “Aschaffenburg Declaration” of the Bavarian regions with management structures, the 2000 annual conference showed that the proposal of a Bavarian-wide service unit – the core of the programme organization – is also supported by implementation players and sponsors.

Which conclusions can now be drawn from the empirical project as a contribution to the formulation of a political programme in the sense of policy science? The empirical method of procedure with the presentation of good practices enables the integration of experience-based know-how in an initial formulation of the regional management policy programme. The active cooperation of implementation sponsors and players proves to be advantageous with regard to a formulation of the regional management policy programme capable of implementation. This is primarily illustrated by the second group discussion, which once again led to a comprehensive change in the institutional to the benefit of a functional approach to regional management. Ultimately, this cooperation also led to a high acceptance, which was primarily expressed in the demand for the recommended service unit in the “Aschaffenburg Declaration”.

However, it must be noted that it was not possible to produce the link between policy formulation and implementation called for in the policy process. This was mainly due to the fact that no commission to this end was submitted by the implementation sponsors or players, which however is necessary for a scientific policy consultation. It was therefore not possible either to transfer the “policy arena”, set up in the course of the empirical project with the implementing sponsors and players, to the implementation phase.

Gesprächspartner

Herr Brunner, Landratsamt Cham

Frau Clev, Pamina

Herr Dr. Danz, BayStMLU

Herr Deuß, B-W

Herr Fidschuster, EU-Regionalmanagement Oststeiermark

Herr Fröhlich, Emscher-Lippe-Agentur

Herr Geier, Regierung von Unterfranken, Verwaltungsstelle Biosphärenreservat Rhön

Herr Prof. Dr. Goppel, Bay StMLU

Herr Gundling, Industrie- und Handelskammer für Augsburg und Schwaben

Herr Dr. Haas, Wirtschaftsministerium Schleswig-Holstein

Frau Hegewald, Sächsisches Innenministerium

Herr Hildenbrandt, Ministerium für Landwirtschaft, Umweltschutz und Raumordnung Brandenburg

Herr Hintersberger, Stadt Augsburg

Herr Kallmünzer, Stadt Deggendorf

Herr Koch, BayStMLU

Herr Köhler, Ministerium für Wirtschaft und Technologie Sachsen-Anhalt

Herr Korner, Regional Entwicklungsverband Einsiedeln

Herr Krappitz, Regina Neumarkt i.d. Oberpfalz

Herr Lustig-Perske, Niedersächsisches Innenministerium

Herr Matthes, Landratsamt Chemnitzer Land

Herr Dr. Matthiessen, WiReg Flensburg

Herr Mitscherlich, Stadt Augsburg

Frau Müller, Jura 2000 – Regionalentwicklungs GmbH

Herr Prätorius, reson e.V.

Herr Puff, WSE Kronach

Herr Ringel, Ministerium für Umwelt, Raumordnung und Landwirtschaft des Landes NRW

Herr Dr. Rojahn, Ministerium des Inneren und für Sport Rheinland-Pfalz

Herr Rubach, EuRegio Salzburg, Berchtesgadener Land - Traunstein

Frau Rüschendorf, Hessisches Landesamt für Regionalentwicklung und Landwirtschaft

Herr Sauerbrey, Thüringer Staatsministerium für Wirtschaft

Herr Sittinger, TWiSt Rottal-Inn

Herr Strauß, Regionalverband Donau-Ilser

Herr Thormählen, Staatskanzlei Schleswig-Holstein

Herr Tilkorn, Bezirksregierung Münster

Frau Dr. Troeger-Weiß, Euregio Egrensis

Frau Truninger, Verein für Regionalentwicklung Werra-Meißner e.V.

Herr Walk, Auerbergland

Frau Wolfram, Regionale Planungsgemeinschaft Havelland-Fläming

Fragebogen (Befragung bayerischer Regionalmanagementeinrichtungen)

1. Welche Ziele verfolgt Ihre Einrichtung?

2. Welchen Einfluss haben landes- und regionalplanerische Aussagen auf die Ziele Ihrer Einrichtungen?

3. Welche Kernaufgaben nimmt Ihre Einrichtung wahr?

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

4. Haben sich die ursprünglich gedachten Aufgaben im Laufe der Zeit geändert? Welche Ziele gewinnen zukünftig an Bedeutung?

5. Welche Partner sind bei der Aufgabenwahrnehmung von Bedeutung? Verteilen Sie je nach Bedeutung Noten von 1 ("sehr wichtig") bis 5 ("keine Relevanz")

Kommunen	<hr/>	Fachplanung	<hr/>
EU-Organen	<hr/>	Verbände	<hr/>
Ministerien	<hr/>	Ingenieurbüros	<hr/>
Kreditinstitute	<hr/>	Presse	<hr/>
private Projektträger	<hr/>	Politiker	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>

6. Gibt es Konkurrenzsituationen mit weiteren bestehenden Einrichtungen? Welche Möglichkeiten der Konfliktlösung werden ggf. eingesetzt?

7. Auf welche Art und Weise erfolgt die Abstimmung des Regionalmanagements mit folgenden Akteuren:

Regionalpolitiker: _____

Behörden: _____

Medien: _____

Verbände: _____

Kammern: _____

Fachplanung: _____

Regionalplanung: _____

Bürger: _____

Reg. Akteure (Unternehmen usw.): _____

8. Über welche Entscheidungsspielräume verfügen Sie als Regionalmanager/in? (Mehrfachantworten möglich)

- ☐ Auswahl von Projekten generell
- ☐ Auswahl von Projekten nach Kriterienkatalog
- ☐ Projektabhängig im Rahmen von DM _____
- ☐ Im Rahmen eines festen Budgets in Höhe von DM _____ jährlich
- ☐ sämtliche Personalentscheidungen
- ☐ Personalentscheidungen im Falle von _____
- ☐ Freie Arbeitszeitregelungen
- ☐ Dienstreisen
- ☐ Sonstiges, und zwar: _____

9. Wie beurteilen Sie den Einfluss Ihrer Handlungsspielräume auf die Möglichkeiten, die geforderten Tätigkeiten im Regionalmanagement wahrnehmen zu können?

10. Welche Instrumente zur Außendarstellung der Arbeit des Regionalmanagements werden eingesetzt?

11. Welche Instrumente werden eingesetzt, um die Akzeptanz des Regionalmanagements bei Trägern und in der Region zu schaffen und zu sichern?

**12. In welcher Art und Weise unterliegt das Regionalmanagement einer Kontrolle?
(Mehrfachantworten möglich)**

- ☐ Jährliche Geschäfts- und Tätigkeitsberichte
- ☐ Rechenschaft gegenüber Fördermittelquellen
- ☐ Vergleich mit anderen Einrichtungen
- ☐ Rechenschaft bei Trägern in regelmäßigen Abständen von _____ Monaten
- ☐ Eigenes Controlling durch das Regionalmanagement
- ☐ Ständige Kontrolle durch Träger
- ☐ Keine Kontrollinstrumente vorhanden
- ☐ Sonstiges, und zwar: _____

**13. Worin liegen die Vor- und Nachteile der eingesetzten Kontrollinstrumente?
(Mehrfachantworten möglich)**

Vorteile: _____

Nachteile: _____

Alternativen: _____

**14. In welchen Bereichen hat Ihre Einrichtung Bedarf nach Information/Beratung?
(1=ja, Information/Beratung notwendig; 2=ja, Bedarf wird aber gedeckt;
3=generell nicht wichtig)**

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Marketingberatung | <input type="checkbox"/> Projektmanagementberatung |
| <input type="checkbox"/> Fort- und Weiterbildung | <input type="checkbox"/> Erstellung von Businessplänen |
| <input type="checkbox"/> Organisatorische Beratung | <input type="checkbox"/> Daten über Rahmenbedingungen |
| <input type="checkbox"/> Datengrundlagen | <input type="checkbox"/> Rechtsauskünfte |
| <input type="checkbox"/> Suche nach Finanzierungspartnern | <input type="checkbox"/> Betriebswirtschaftliche Beratung |
| <input type="checkbox"/> Darstellung in neuen Medien | <input type="checkbox"/> Herstellung von Investorenkontakten |
| <input type="checkbox"/> Projektbeispiele/ -referenzen | <input type="checkbox"/> Externe Moderation |
| <input type="checkbox"/> Aufbau regionaler Netzwerke | <input type="checkbox"/> Abwicklung von Förderanträgen |
| <input type="checkbox"/> Organisation von Messeauftritten | <input type="checkbox"/> Literaturdatenbanken |
| <input type="checkbox"/> Austausch/Vernetzung mit anderen Regionalmanagementeinrichtungen | |
| <input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar: _____ | |
| <input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar: _____ | |

15. Wer könnte Beratung/Information für Ihre Einrichtung anbieten?

- ☐ Private Anbieter
- ☐ Staat
- ☐ Träger (z. B. Landratsamt, Regierung, Gemeinden)
- ☐ Serviceeinrichtung für Regionalmanagementeinrichtungen
- ☐ Sonstige: _____

16. Wie groß sind Ihre jährlichen Budgets?

Institutionell DM _____ für Projekte DM _____

17. Verfügen Sie über eine gesicherte institutionelle Finanzierung?

☐ Nein ☐ Ja, unbegrenzt ☐ Ja, bis zum Jahr _____

18. Wie erfolgt die institutionelle Finanzierung (*Mehrfachantworten möglich*).

	Anteile in %
Staatliche Förderung	_____
Finanzierung durch Träger	_____
EU-Mittel	_____
Mitgliedsbeiträge	_____
Akquirierung von Fördermitteln	_____
Freie Mitteleinwerbung	_____
Eigenmittel	_____
Eigenerwirtschaftung	_____
Sonstiges: _____	_____

19. Welche sind Ihre wichtigsten Projektfinanzierungsquellen?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

20. Welche Vor- und Nachteile ergeben sich aus der praktizierten Finanzierung?

Vorteile: _____

Nachteile: _____

21. Wie könnte die Finanzierung ggf. sinnvoller und effizienter geregelt werden?

22. Welche Vor- und Nachteile ergeben sich aus der Abgrenzung des räumlichen Wirkungskreises?

Vorteile: _____

Nachteile: _____

23. Was führte zur Gründung Ihres Regionalmanagements? (Mehrfachantworten möglich)

- ☐ Empfehlung eines Teilraumgutachtens/reg. Entwicklungskonzeptes
- ☐ Fördermöglichkeiten durch die EU (z. B. LEADER, INTERREG)
- ☐ Kommunale Initiative
- ☐ Staatliche Initiative
- ☐ Private Initiative
- ☐ Sonstiges, und zwar: _____

24. Welche Vor- und Nachteile ergeben sich Ihrer Ansicht nach aus der Organisations- und Rechtsform Ihres Regionalmanagements?

Vorteile: _____

Nachteile: _____

25. Welche Vor- und Nachteile ergeben sich aus dem Umfang der beteiligten Träger?

Vorteile: _____

Nachteile: _____

26. Ist die organisatorische Einbindung demokratisch legitimerter Akteure aus Ihrer Sicht zwingend notwendig oder kann Regionalmanagement auch rein privat betrieben werden?

Ja, weil: _____

Nein, weil: _____

27. Wieviele Mitarbeiter beschäftigt Ihre Einrichtung?

	<u>hauptamtlich</u>	<u>neben-/ehrenamtlich</u>
Projektmanager	_____	_____
Auszubildende	_____	_____
Bürokräfte	_____	_____
freie Mitarbeiter	_____	_____
Praktikanten derzeit	_____	_____
_____	_____	_____

28. Welche Aufgaben bzw. Zuständigkeiten sind für eine Regionalmanagement-einrichtung Ihrer Meinung nach sinnvoll?

29. Wonach richtet sich die Abgrenzung der von Ihnen bearbeiteten Fachbereiche (z. B. Wirtschaft, Tourismus, Landwirtschaft usw.)?

30. Welche Faktoren bestimmen Ihrer Meinung nach das Funktionieren eines Regionalmanagements? *Vergeben Sie je nach Bedeutung Noten von 1 („Sehr wichtig“) bis 5 („keine Relevanz“)*

- ☐ Gesicherte institutionelle Finanzausstattung
- ☐ Projektfördermittel
- ☐ Konzentration auf Nischenaktivitäten
- ☐ Beschränkung auf motivieren, initiieren und koordinieren
- ☐ Projektumsetzung
- ☐ Übernahme von Projektträgerschaften
- ☐ Unterstützung durch die regionale Politik
- ☐ Unterstützung durch die Landespolitik
- ☐ Abgrenzung des räuml. Wirkungskreises nach gemeinsamen Problemlagen
- ☐ Soziale Qualifikationen des Regionalmanagers
- ☐ Einbindung in regionale und überregionale Netzwerke
- ☐ Positives Verhältnis zu regionalen Institutionen/Verbänden/Kammern o.ä.
- ☐ Außendarstellung des Regionalmanagements in der Region
- ☐ Sonstiges, und zwar: _____

31. Worin liegen Ihrer Meinung nach die Kernkompetenzen des Regionalmanagements?

32. Welche Entwicklungsperspektiven bzw. Entwicklungsrisiken sehen Sie zukünftig für Ihr Regionalmanagement?

Institutionell: _____

Aufgabenbezogen: _____

Quellenverzeichnis

AKADEMIE FÜR RAUMFORSCHUNG UND LANDESPLANUNG (Hrsg.) (1995): Zukunftsaufgabe Regionalplanung. Anforderungen – Analysen – Empfehlungen. Forschungs- und Sitzungsberichte, Band 200. Hannover

DIES. (Hrsg.) (1999): Grundriss der Landes- und Regionalplanung. Hannover

ALBRECHT, W. (1997): Regionalinitiative der Landkreise Torgau-Oschatz und Döbeln. In: AKADEMIE FÜR RAUMFORSCHUNG UND LANDESPLANUNG (Hrsg.): Von der Regionalplanung zur Regionalentwicklung. Arbeitsmaterial Nr. 235. Hannover. S. 137-141

ALEMANN, H. v. (1984): Der Forschungsprozess. Zweite, durchgesehene Auflage. Stuttgart

AMANN, K. (1995): Unternehmensführung. Stuttgart

ANGERMANN, K. (1995): Europäische Regionalpolitik für ländliche Räume. ARBEITSMATERIALIEN ZUR RAUMORDNUNG UND RAUMPLANUNG, Heft 141. Bayreuth

ARNAL, B. (1992): Herausforderungen an die Landesplanung in Bayerns Norden vor und nach der Grenzöffnung - der Weg von Robert Färber in Oberfranken. In: MAIER, J. (Hrsg.): Raumplanung und Regionalentwicklung. 32 Jahre Landesplanung in Bayern. Festschrift Robert Färber. ARBEITSMATERIALIEN ZUR RAUMORDNUNG UND RAUMFORSCHUNG, Heft 115. Bayreuth. S. 11-24

AXELROD, R. (1987): Die Evolution der Kooperation. München

BADE, F. J. (1998): Möglichkeiten und Grenzen der Regionalisierung der regionalen Strukturpolitik. In: RAUMFORSCHUNG UND RAUMORDNUNG 1/98. S. 3-8

BAESTLEIN, A. u. M. KONUKIEWITZ (1980): Implementation der Raumordnungspolitik: Die Schwierigkeiten der Koordination. In: MAYNTZ, R. (Hrsg.): Implementation politischer Programme. Europäische Forschungsergebnisse. S. 36-58

BATT, H.-L. (1997): Regionale und lokale Entwicklungsgesellschaften als Public-Private Partnerships: Kooperative Regime subnationaler Politiksteuerung. In: BULLMANN, U. u. R. G. HEINZE (Hrsg.): Regionale Modernisierungspolitik. Nationale und internationale Perspektiven. Opladen. S. 165-192

BAYERISCHE STAATSREGIERUNG (1994): Landesentwicklungsprogramm Bayern. Wohnzsch

- BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR LANDESENTWICKLUNG UND UMWELTFRAGEN (Hrsg.) (1998): Bilanzkonferenz 1998. Entwicklungsimpulse durch Regionalmanagement. Dokumentation der Bilanzkonferenz am 14. Mai 1998 in Neumarkt i.d. Opf. München
- DASS. (Hrsg.) (1999): Bilanz Regionalmanagement. Das Beispiel TWiSt im Landkreis Rottal-Inn. München
- DASS. (Hrsg.) (2000a): Bilanzkonferenz 2000. Kreative Zukunftsräume. Dokumentation der Bilanzkonferenz am 25. Mai 2000 in Aschaffenburg. München
- DASS. (Hrsg.) (2000b): Regionalmanagement in der Praxis. Erfahrungen aus Deutschland und Europa. Chancen für Bayern. München
- BENDIXEN, P. (1976): Kreativität und Unternehmensorganisation. Köln
- BENZ, A. (1992): Zusammenarbeit zwischen den norddeutschen Bundesländern: Probleme, Lösungsversuche und Lösungsvorschläge. In: BENZ, A., F. SCHARPF u. R. ZINTL (Hrsg.): Horizontale Politikverflechtung. Frankfurt a. Main. S. 29-50
- DERS. (1992a): Mehrebenen-Verflechtung: Verhandlungsprozesse in verbundenen Entscheidungsarenen. In: BENZ, A., F. SCHARPF u. R. ZINTL (Hrsg.): Horizontale Politikverflechtung. Frankfurt a. Main. S. 147-196
- DERS. (1997): Policies als erklärende Variable in der politischen Theorie. In: BENZ, A. u. W. SEIBEL (Hrsg.): Theorieentwicklung in der Politikwissenschaft - eine Zwischenbilanz. Baden-Baden. S. 303-322
- DERS. u. J. J. HESSE (1988): Staatliche Institutionenpolitik im internationalen Vergleich. Speyerer Arbeitshefte 89. Speyer
- DERS., F. SCHARPF u. R. ZINTL (Hrsg.) (1992): Horizontale Politikverflechtung. Frankfurt/Main
- BICKMANN, R. u. M. SCHAD (1995): Integriertes Management. München
- BLEICHER, K. (1991): Das Konzept Integriertes Management. Frankfurt a. M.
- BOCH, D., ECHTER, D. u. G.A. HAIDVOGL (1997): Wissen - die strategische Ressource. Weinheim
- BRANDEL, R. (1995): Verwaltung und kooperative Planungsprozesse. Die Interessen der Verwaltung. In: RAUMPLANUNG 71/95. S. 253-256
- BRATL, H. (1996): Regionalmanagement und regionale Entwicklungsorganisationen als Beispiele für eine innovationsorientierte Regionalpolitik mit systemischen Perspektiven. In: BUNDESKANZLERAMT ABTEILUNG IV/4: Regionalmanagement und regionale Entwicklungsorganisationen in Europa. Wien. o.S.

- BRAUN, D. (1993): Zur Steuerbarkeit funktionaler Teilsysteme: Akteurstheoretische Sichtweisen funktionaler Differenzierung moderner Gesellschaften. In: HÉRITIER, A. (Hrsg.): Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung. Opladen. S. 199-222
- BREMM, H.-J. (1994): Regionaler Wandel und europäische Integration. In: WENTZ, M. (Hrsg.): Region. Frankfurt a. M.. S. 58-64
- BRODRICK, O. (1993): Die lernende Organisation. In: HILL, H. u. W. KLAGES (Hrsg.): Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement. Berlin
- BUCHNER, W. (1988): Das Teilraumgutachten - ein neues Instrument der bayerischen Landesentwicklungspolitik. In: RAUMFORSCHUNG UND RAUMORDNUNG 4/88. S. 166-172
- DERS. (1994): Aktuelle Anforderungen an die Regional- und Landesplanung. In: DOMHARDT, H.J. u. C. JACOBY (Hrsg.): Raum- und Umweltplanung im Wandel. Festschrift für Hans Kistenmacher. Kaiserslautern. S. 27-48
- BÜHNER, R. (1991): Managementrolle: Intrapreneur. In: STAEHLE, W. (Hrsg.): Handbuch Management. Wiesbaden. S. 45-62
- BUNDESKANZLERAMT ABTEILUNG IV/4 (1996): Regionalmanagement und regionale Entwicklungsorganisationen in Europa. Instrumente und Modelle zur Verankerung und Unterstützung der EU-Strukturpolitik. Wien
- BUNDESMINISTERIUM FÜR RAUMORDNUNG, BAUWESEN UND STÄDTEBAU (Hrsg.) (1995): Raumordnungspolitischer Handlungsrahmen. Bonn
- BUTZIN, B. (1996): Kreative Milieus als Elemente regionaler Entwicklungsstrategien? Eine kritische Wertung. In: MAIER, J. (Hrsg.): Bedeutung kreativer Milieus für die Regional- und Landesplanung. ARBEITSMATERIALIEN ZUR RAUMORDNUNG UND RAUMPLANUNG, Heft 153. Bayreuth. S. 9-38
- DAHME, H.-J., D. GRUNOW u. F. HEGNER (1980): Aspekte der Implementation sozialpolitischer Anreizprogramme: Zur Überlappung von Programmentwicklung und Programmimplementation am Beispiel der staatlichen Förderprogramme für Sozialstationen. In: MAYNTZ, R. (Hrsg.): Implementation politischer Programme. Europäische Forschungsergebnisse. Königstein/Ts. S. 154-175
- DANIELZYK, R. (1995): Regionale Planung und Strukturpolitik als diskursiver Prozess? Theoretische Perspektiven und politische Probleme. In: KRÜGER, R. (Hrsg.): Der Unterweserraum - Strukturen und Entwicklungsperspektiven. Oldenburg. S. 79-110
- DERS. u. A. PRIEBIS (1995): Regionale Moderation - Erfahrungen aus dem Raum Bremen/Bremerhaven/Oldenburg. MATERIAL ZUR ANGEWANDTEN GEOGRAPHIE, Band 30. Bonn

- DRUCKER, P. (1985): Innovationsmanagement für Wirtschaft und Politik. Düsseldorf
- ELSASSER, H. (1997): Vernetzung - mehr als nur ein raumplanerisches Modewort? "Small is beautiful - networks are powerful". In: GOPPEL, K., K. THIEME u. G. TROEGER-WEIß (Hrsg.): Experimentelle Geographie und Planung: Theorie - Management - Praxis. Augsburg. S. 225-237
- EMENLAUER, R. u. G. W. LANG (1980): Regionalplanung in Ost-Württemberg. Scheitert die Landesplanung an der kommunalen Interessensstruktur eines ländlich geprägten Raumes? In: WOLLMANN, H. (Hrsg.): Politik im Dickicht der Bürokratie. Opladen
- EURADA (Hrsg.) (1997): Creation, Development and Management of Regional Development Agencies. 3rd Version. Bruxelles
- EUREGIO EGRENSIS (Hrsg.) (1996): Umsetzung des trilateralen Entwicklungskonzeptes für das Dreiländereck Bayern - Sachsen - Böhmen. Marktredwitz
- FELDOTTO, P. (1997): Konzeption und institutionelle Voraussetzungen für ein regionales Innovationsmanagement. In: RAUMFORSCHUNG UND RAUMORDNUNG 4-5/97. S. 305-315
- FONTANARI, M. (1996): Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis. Berlin
- FREY, D. (1994): Der Weg durch die Krise führt durch Neuland. SÜDDEUTSCHE ZEITUNG Nr. 54/94, S. 24
- FRIEDMANN, J. u. C. WEAVER (1979): Territory and Function. The Evolution of Regional Planning. Norwich
- FRIEDRICHS, J. (1985): Methoden empirischer Sozialforschung. Dreizehnte Auflage. Opladen
- FÜRST, D. (1993): Von der Regionalplanung zum Regionalmanagement? In: DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG 13/93. S. 552-559
- DERS. (1994): Regionalkonferenzen zwischen offenen Netzwerken und fester Institutionalisierung. Gelsenkirchen
- DERS. (1995): Ökologisch orientierte Umsteuerung in Landkreisen durch Regionalmanagement. In: RAUMFORSCHUNG UND RAUMORDNUNG 4/95. S. 253-259
- DERS. (1998): Regionalmanagement als neues Instrument regionalisierter Strukturpolitik. In: KUJATH, J. et al. (Hrsg.): Strategien der regionalen Stabilisierung. Berlin. S. 233-250

DERS. (1998a): Projekt- und Regionalmanagement. In: AKADEMIE FÜR RAUMFORSCHUNG UND LANDESPANUNG ARL (Hrsg.): Methoden und Instrumente räumlicher Planung. Hannover. S. 237-253

DERS. et al. (1990): Regionalverbände im Vergleich: Entwicklungstendenzen im Verdichtungsraum. Schriften zur kommunalen Wissenschaft und Praxis, Band 4. Baden-Baden

DERS., B. MÜLLER u. D. SCHEFOLD (1995): Ansätze zur institutionellen Weiterentwicklung der Gemeinsamen Landesplanung Bremen/Niedersachsen. In: KRÜGER, R. (Hrsg.): Der Unterweserraum - Strukturen und Entwicklungsperspektiven. Oldenburg. S. 57-78

GARLICH, D. (1980): Grenzen zentralstaatlicher Planung in der Bundesrepublik. Bund/Länder-Kooperation im Bereich der Gemeinschaftsaufgaben, Finanzhilfen und Bundesauftragsverwaltung. In: WOLLMANN, H. (Hrsg.): Politik im Dickicht der Bürokratie. Opladen. S. 71-102

DERS. (1980a): Politikformulierung und Implementation im föderativen Staat. In: MAYNTZ, R. (Hrsg.): Implementation politischer Programme. Europäische Forschungsergebnisse. Königstein/Ts.. S. 20-35

GLAGOW, M. u. U. SCHIMANK (1987): Zum Problem der Abstimmung heterogener Rationalitätsstrukturen - am Beispiel der Entwicklungspolitik. In: GLAGOW, M. u. H. WILLKE (Hrsg.): Dezentrale Gesellschaftssteuerung. Pfaffenweiler. S. 74-92

GNEST, H, ROGGENDOFF, W. u. D. FÜRST (2000): Tendenzen in der raumbezogenen Forschung. Ergebnisse einer Internet-Recherche. In: RAUMFORSCHUNG UND RAUMORDNUNG 1/2000. S. 63-39

GÖRLITZ, A. (1995): Politische Steuerung. Ein Studienbuch. Opladen

GOPPEL, K. (1994): Vernetzung und Kooperation - das neue Leitziel der Landesplanung. In: RAUMFORSCHUNG UND RAUMORDNUNG 2/94. S. 101-104

DERS. (1994a): Von der Konzeption zur Verwirklichung – Neue Wege der Landesplanung. In: DOMHARDT, H.J. u. C. JACOBY (Hrsg.): Raum- und Umweltplanung im Wandel. Festschrift für Hans Kistenmacher. Kaiserslautern. S. 59-72

DERS. (1997): Neue Ansätze in der Landesplanung - von der "Verrechtlichung" zurück zum "Rucksackplaner"? In: GOPPEL, K., K. THIEME u. G. TROEGER-WEIß (Hrsg.): Experimentelle Geographie und Planung: Theorie - Management - Praxis. Augsburg. S. 207-212

GROß, B. u. P. SCHMITT-EGNER (1994): Europas konkurrierende Regionen. Baden-Baden

- HÄFNER, T., R. KARL u. J. MAIER (1990): Kooperationsansätze zur Entwicklung peripherer Räume - die Beispiele Österreich und Schweiz. ARBEITSMATERIALIEN ZUR RAUMORDNUNG UND RAUMPLANUNG Nr. 92. Bayreuth
- HÄUßERMANN, H. u. W. SIEBEL (1993): Die Kulturalisierung der Regionalpolitik. In: GEOGRAPHISCHE RUNDschau 4/93. S 218-223
- DIES. (1994a): Wie organisiert man Innovationen in nicht innovativen Milieus? In: KREIBICH, R. et al (Hrsg.): Bauplatz Zukunft. Dispute über die Zukunft von Industrie-regionen. Essen. S. 52-64
- DIES. (1994b): Neue Formen der Stadt- und Regionalpolitik. In: ARCHIV FÜR KOMMUNALWISSENSCHAFTEN 1/94. S. 32-43
- HALKIER, H., DANSON, M. u. C. DAMBORG (Hrsg.) (1998): Regional Development Agencies in Europe. Regional Policy and Development Series 21. London
- HAUSCHILDT, J. (1991): Managementrolle: Innovator. In: STAEHLE, W. (Hrsg.): Handbuch Management. Wiesbaden. S. 225-239
- DERS. (1993): Innovationsmanagement. München
- HEGEWALD, M. (1997): Regionale und interkommunale Zusammenarbeit, Regionalmanagement und Förderung - Regionalpolitik als Zukunftsaufgabe der Regionalplanung - Einführung. In: AKADEMIE FÜR RAUMFORSCHUNG UND LANDESPLANUNG (Hrsg.): Von der Regionalplanung zur Regionalentwicklung. Arbeitsmaterial Nr. 235. Hannover. S 101-102
- HEINELT, H. (1993): Policy und Politics. Überlegungen zum Verhältnis von Politikinhalt und Politikprozessen. In: HÉRITIER, A. (Hrsg.): Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung. Opladen. S. 307-327
- HEINTEL, M. (1996): Die "überforderte" Region - Eigenständige Regionalentwicklung zwischen "Hierarchiekrisis" und "globalem Krisenmanagement"? In: PRO REGIO 18-19/96. S. 4-8
- HELLSTERN, G.-M. u. H. WOLLMANN (1983): Evaluierungsforschung. Ansätze und Methoden - dargestellt am Beispiel des Städtebaus. Basel
- DIES. (Hrsg.) (1984): Handbuch zur Evaluierungsforschung. Opladen.
- HERRENKNECHT, A. (1996): "In die Menschen muß man investieren" - Das wahre Gesicht der Regionalentwicklung. In: PRO REGIO 18-19/96. S. 9-14
- HERMANN, E. (1992): Führung. Über den Umgang mit sozialen Gebilden in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft. Wiesbaden

- HERZHOFF, S. (1991): Innovations-Management: Gestaltung von Prozessen und Systemen zur Entwicklung und Verbesserung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Bergisch Gladbach
- HESSE, J. J., GANSEFORTH, H., FÜRST, D. u. E.-H. RITTER (Hrsg.): Staat und Gemeinden zwischen Konflikt und Kooperation. Baden-Baden
- HINTERHUBER, H. (1992): Strategische Unternehmensführung. Fünfte, neubearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin
- HÖGER, U. (1996): Von der Eigenständigen zur Eta(t)blierten Regionalentwicklung. Wandlungen des Ländlichen RegionalProgramms in Hessen. In: PRO REGIO 18-19/96. S. 15-18
- HOFFMANN, N. u. H. NUISSL (1998): Zwischen Halbgott und Handlanger. Zum Akteursverständnis in Konzepten eigenständiger Regionalentwicklung. In: KUJATH, J. et al. (Hrsg.): Strategien der regionalen Stabilisierung. Berlin. S. 251-290
- HORCH, H.-D. (1983): Strukturbedingungen freiwilliger Vereinigungen. Frankfurt a. M.
- DERS. (1992): Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen. Berlin
- HOSSE, O. u. S. SCHÜBEL (1996): Neue Ansätze der Regionalplanung und -politik in Thüringen. In: RAUMFORSCHUNG UND RAUMORDNUNG 4/96. S. 235-240
- HUBER, W. (1996): Regionalmanagement und regionale Entwicklungsorganisationen aus der Sicht der österreichischen Koordinierungsstelle der EU-Regionalförderung. In: BUNDESKANZLERAMT ABTEILUNG IV/4: Regionalmanagement und regionale Entwicklungsorganisationen in Europa. Wien. o.S.
- HUEBNER, M. (1994): Die Rolle der Kommunen im Regionalisierungsprozess. In: Archiv für Kommunalwissenschaften II/1994. S. 215-233
- DERS. (1995): "Regionalisierung" von unten: der Kommunalverband Niedersachsen/Bremen. In: RAUMFORSCHUNG UND RAUMORDNUNG 3/95. S. 216-224
- DERS. (1997): Moderation als Instrument der Kontextsteuerung im Prozess einer kooperativen Regionalplanung. In: RAUMFORSCHUNG UND RAUMORDNUNG 4.5/97. S. 279-287
- INSTITUT FÜR LANDESPLANUNG UND RAUMFORSCHUNG DER UNIVERSITÄT HANNOVER (ILR) (1998): Modellvorhaben "Ökologisch orientiertes Regionalmanagement im Landkreis Goslar". Nicht veröffentlichter Bericht der Begleitforschung. Hannover
- INVENT (1998): Regionalmanagement in Österreich. Eine Zwischenbilanz. Im Auftrag des Bundeskanzleramtes, Abteilung IV/4. Wien

- JANN, W. (1981): Kategorien der Policy-Forschung. Speyerer Arbeitshefte 37. Speyer
- KEATING, M. (1997): Zur politischen Ökonomie des Regionalismus. In: BULLMANN, U. u. R.G. HEINZE (Hrsg.): Regionale Modernisierungspolitik. Nationale und internationale Perspektiven. Opladen. S. 77-108
- KLEINE-LIMBERG, W. u. J. KNIELING (1991): Eigenständige Regionalentwicklung. In: RAUMPLANUNG 54/91. S. 156-160
- KLEINWEFERS, H. (1997): Erfolgsbedingungen regionaler Entwicklung. In: DISP 131/97. S. 31-42
- KNIELING, J. (1994): Intermediäre Organisationen und kooperative Regionalentwicklung. In: RAUMFORSCHUNG UND RAUMORDNUNG 2/94. S. 116-126
- DERS. (1997): Regionalmanagement durch Dialog und regionale Selbstkoordination: Beispiel "Regionalplanung im Großraum Braunschweig und Südostniedersachsen 2020". In: AKADEMIE FÜR RAUMFORSCHUNG UND LANDESPLANUNG (Hrsg.): Von der Regionalplanung zur Regionalentwicklung. Arbeitsmaterial Nr. 235. Hannover. S. 142-159
- KNOEPFEL, P. u. I. KISSLING-NÄF (1993): Transformation öffentlicher Politiken durch Verräumlichung. In: HÉRITIER, A. (Hrsg.): Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung. Opladen. S. 267-288
- KONUKIEWITZ, M. (1985): Die Implementation räumlicher Politik. Opladen
- KOONTZ, H. u. C. O'DONNELL (1976): Management. A systems and contingency Analysis of Managerial Functions. 6 Auflage. o.O.
- KÖNIGS, L. (1989): Erfolgskontrolle und Evaluierung kommunaler Entwicklungsplanung. Dortmund
- KOTLER, P., D. HAIDER u. I. REIN (1994): Standortmarketing. Düsseldorf
- KRÄFT, R. (1995): Die Postmoderne und kooperative Planung. In: RAUMPLANUNG 71/95. S. 249-252
- KRÄTKE, S., HEEG, S. u. R. STEIN (1997): Regionen im Umbruch, Probleme der Regionalentwicklung an den Grenzen zwischen "Ost" und "West". Frankfurt a. M.
- KRAFFT, A. u. G. ULRICH (1993): Chancen und Risiken regionaler Selbstorganisation. Oldenburg
- DIES. (1997): Theorie und Praxis regionaler Selbstorganisation. Oldenburg
- KRÜGER, R. (1995): Moderation als Verfahren regionaler Fremdenverkehrsentwicklung. In: GEOGRAPHISCHE RUNDSCHAU 10/95. S. 572-578

LAMNEK, S. (1995): Qualitative Sozialforschung. Band zwei: Methoden und Techniken. 3. korrigierte Auflage. Weinheim

LANDESGEMEINSCHAFT BAYERN DER AKADEMIE FÜR RAUMFORSCHUNG UND LANDESKUNDE (1998): Regionalmanagement – Ansätze, Organisationen, Erfahrungen. Unveröffentlichter Bericht einer Tagung der Landesarbeitsgemeinschaft in Nürnberg. Bayreuth

LAVEN, G. (1997): Teilraumgutachten als Instrument überkommunal abgestimmter zukunftsfähiger Entwicklung. In: GOPPEL, K., K. THIEME u. G. TROEGER-WEIß (Hrsg.): Experimentelle Geographie und Planung: Theorie - Management - Praxis. Augsburg. S. 299-308

LENK, K. (1994): Programmforschung und Regierungspraxis - Rahmenbedingungen, Ertrag und Zukunftsperspektiven. In: MURSWICK, A. (Hrsg.): Regieren und Politikberatung. Opladen. S. 31-46

MACLEOD, G. (1996): The cult of enterprise in a networked, learning region? Governing business and skills in Lowland Scotland. In: REGIONAL STUDIES 8/96. S. 749-756

MAGEL, H. (1997): Ländliche Entwicklung der Zukunft am Beispiel Bayern. Im Zeichen von Globalisierung und Regionalisierung. In: GOPPEL, K., K. THIEME u. G. TROEGER-WEIß (Hrsg.): Experimentelle Geographie und Planung: Theorie - Management - Praxis. Augsburg. S. 151-160

MAIER, J. (1990): Planungsmanagement und Planungsmarketing. Denk- und Handlungsrichtungen der Regionalplanung in den 90er Jahren. In: AKADEMIE FÜR RAUMFORSCHUNG UND LANDESPLANUNG: Forschungs- und Sitzungsberichte Bd. 198. Hannover. S. 101-107

DERS. u. G. TROEGER-WEIß (1989): Teilraumgutachten in Bayern. In: Informationen zur Raumentwicklung 2-3/89. S. 135-141

DERS. u. F. OBERMAIER (1999): Kreative Milieus und Netzwerke. Neue Erklärungs- und Strategieansätze in Bayern. ARBEITSMATERIALIEN ZUR RAUMORDNUNG UND RAUMPLANUNG Heft 186. Bayreuth

MALIK, F. (1993): Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Bern

MAYNTZ, R. (1980) Die Implementation politischer Programme. Theoretische Überlegungen zu einem neuen Forschungsfeld. In: DIES. (Hrsg.): Implementation politischer Programme. Europäische Forschungsergebnisse. Königstein/Ts.. S. 236-250

DIES. (1980a): Die Entwicklung des analytischen Paradigmas der Implementationsforschung. In: DIES. (Hrsg.): Implementation politischer Programme. Europäische Forschungsergebnisse. Königstein/Ts.. S. 1-19

- DIES. (1994): Politikberatung und politische Entscheidungsstrukturen: Zu den Voraussetzungen des Politikberatungsmodells. In: MURSWICK, A. (Hrsg.): Regieren und Politikberatung. Opladen. S. 17-29
- MAYNTZ, R. U. F. SCHARPF (1995): Steuerung und Selbstorganisation in staatsnahen Sektoren. In: DIES. (Hrsg.): Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung. Frankfurt/Main. S. 9-38
- DIES. (1995): Der Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus. In: DIES. (Hrsg.): Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung. Frankfurt/Main. S. 39-72
- MINISTERPRÄSIDENTIN DES LANDES SCHLESWIG-HOLSTEIN (1996): Das Projekt "Eider-Treene-Sorge". Kiel
- DIES. (1998): Ein Land plant und gestaltet seine Zukunft. Kiel
- MORGAN, K. (1997): The learning regions: Institutions, innovation and regional renewal. In: REGIONAL STUDIES 5/97. S. 491-504
- MÜHL, G. (1996): Auf dem Weg zu einer ökologisch- und umsetzungsorientierten Regionalplanung? In: STANDORT 1/96. S. 29-33
- MÜLLER, B. (1997): Regionalplanung als regionales Management: Leerformel oder realisierbares Konzept? In: AKADEMIE FÜR RAUMFORSCHUNG UND LANDESPLANUNG (Hrsg.): Europäische Raumordnungspolitik, Regionales Management und Marketing, Anforderungen an die Fortschreibung des Landesentwicklungsplans Baden-Württemberg. ARL-Arbeitsmaterial Nr. 220. Hannover. S. 23-37
- NABMACHER, H. (1987): Wirtschaftspolitik "von unten". Ansätze und Praxis der kommunalen Gewerbebestandspflege und Wirtschaftsförderung. Basel
- DIES. (1998): Politikwissenschaft. 3., völlig neubearbeitete und erweiterte Auflage. Oldenburg
- NOLTE-SCHUSTER, B. (1989): Der Implementationszyklus politischer Programme am Beispiel des Entwurfs zum Jugendhilferecht (1970-1980). Osnabrück
- OECHSLER, W.A. (1979): Konfliktmanagement. Wiesbaden
- PATZELT, W.J. (1986): Sozialwissenschaftliche Forschungslogik. München
- PETERS, B. G. (1993): Alternative Modelle des Policy-Prozesses: Die Sicht "von unten" und die Sicht "von oben". In: HÉRITIER, A. (Hrsg.): Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung. Opladen. S. 289-303
- PFOHL, H.-C. (1981): Planung und Kontrolle. Stuttgart
- POPPE, M. (1995): Von Planungsmethoden zu Planungsstrategien. In: RAUMFORSCHUNG UND RAUMORDNUNG 2/95: S. 124-133

- PRIEBS, A. (1995): Von der Planung zur Moderation. In: GEOGRAPHISCHE RUNDSCHAU 10/95. S. 546-550
- PROBST, G.J.B. (1987): Selbstorganisation. Berlin
- DERS. u. P. GOMEZ (1989): Die Methodik des vernetzten Denkens zur Lösung komplexer Aufgaben. In: PROBST, G.J.B. u. P. GOMEZ (Hrsg.): Vernetztes Denken. Wiesbaden. S. 3-18
- REGIONALVERBAND HOCHRHEIN-BODENSEE (1996): Gemeinsames Strukturmodell Hochrhein Deutschland - Schweiz. Waldshut
- REGIONALVERBAND UNTERER NECKAR (1998): 25 Jahre Regionalverband Unterer Neckar. Mannheim
- REMER, A. (1994a): Organisationslehre. Hummelthal
- DERS. (1994b): Managementsystem. Unveröffentlichter Vorabdruck als Vorlesungsmanuskript
- REMMELE, K. (1997): Regionales Management - Möglichkeiten und Grenzen am Beispiel der Region Donau-Iller. In: GOPPEL, K., K. THIEME u. G. TROEGER-WEIß (Hrsg.): Experimentelle Geographie und Planung: Theorie - Management - Praxis. Augsburg. S. 289-298
- REV REGIONAL ENTWICKLUNGSVERBAND EINSIEDELN (1996): Region Einsiedeln Entwicklungskonzept. Einsiedeln
- DERS. (1996): Leitbild für die Region Einsiedeln. Einsiedeln
- RITTER, E.-H. (1986): Aus der Länderperspektive: Politik der örtlichen Nähe. In: HESSE, J. J. (Hrsg.): Erneuerung der Politik "von unten"?: Stadtpolitik und kommunale Selbstverwaltung im Umbruch. Opladen. S. 213-225
- DERS. (1995): Raumpolitik mit "Städtenetzen" oder: Regionale Politik der verschiedenen Ebenen. In: DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG 10/95. S. 393-403
- DERS. u. D. SCHOLICH (1999): Raumordnung, Landes- und Regionalplanung. Ausgewählte Ergebnisse. In: RAUMFORSCHUNG UND RAUMORDNUNG 2/3/99. S. 155-167
- SCHARPF, F. (1992): Koordination durch Verhandlungssysteme. In: BENZ, A., F. SCHARPF u. R. ZINTL (Hrsg.): Horizontale Politikverflechtung. Frankfurt/Main. S. 51-96
- DERS. (1993): Positive und negative Koordination in Verhandlungssystemen. In: HÉRITIER, A. (Hrsg.): Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung. Opladen. S. 57-83
- SCHEER, G. (1996): Regionalmanagement: Voraussetzungen für eine erfolgreiche Entwicklungsarbeit. In: BUNDESKANZLERAMT ABTEILUNG IV/4: Regionalmanagement und regionale Entwicklungsorganisationen in Europa. Wien. o.S.

- SCHINDEGGER, F. (1999): Raum. Planung. Politik. Wien
- SCHLICKSUPP, H. (1977): Kreative Ideenfindung in der Unternehmung. Berlin
- SCHMELZ, D. (1997): Die Bedeutung der Europäisierung für die Landesentwicklung in Bayern. In: GOPPEL, K., K. THIEME u. G. TROEGER-WEIß (Hrsg.): Experimentelle Geographie und Planung: Theorie - Management - Praxis. Augsburg. S. 419-424
- SCHNELL, K.-D. u. M. WALSER (1995): Räumliche Leitbilder. In: RaumPlanung 71/95. S. 267-271
- SCHRAMM, W. (1997): Regionalmanagement im Landkreis Löbau-Zittau. Ein Werkstattbericht. In: AKADEMIE FÜR RAUMFORSCHUNG UND LANDESPLANUNG (Hrsg.): Von der Regionalplanung zur Regionalentwicklung. Arbeitsmaterial Nr. 235. Hannover. S. 160-173
- SCHUBERT, K. (1991): Politikfeldanalyse. Opladen
- SCHULTIS, J. B. (1997): Regionales Management - materielle, instrumentelle und institutionelle Voraussetzungen - aus der Sicht der Kommunen. In: AKADEMIE FÜR RAUMFORSCHUNG UND LANDESPLANUNG (Hrsg.): Europäische Raumordnungspolitik, Regionales Management und Marketing, Anforderungen an die Fortschreibung des Landesentwicklungsplans Baden-Württemberg. ARL-Arbeitsmaterial Nr. 220. Hannover. S. 49-51
- SCHULZ ZUR WIESCH, J. (1980): Strukturelle und prozessuale Aspekte regionaler Planung. Das Beispiel Hessen. In: WOLLMANN, H. (Hrsg.): Politik im Dickicht der Bürokratie. Opladen
- SCHWARZ, P. (1984): Erfolgsorientiertes Verbandsmanagement. St. Augustin
- DERS. (1992): Management in Non-Profit-Organisationen. Bern
- SELLE, K. (1991): Planung im Wandel: Vermittlungsaufgaben und kooperative Problemlösungen. In: DISP 106/91. S. 34-45
- DERS. (1993a): Versuch über Planungskultur - Zustandsbeschreibung und Einordnungen. In: BÄRSCH, J. u. J. BRECH (Hrsg.): Das Ende der Normalität im Wohnungs- und Städtebau? Darmstadt. S. 195-219
- DERS. (1993b): Neue Bilder vom Planen? Offener Prozess, kooperative Problemlösung, intermediäre Akteure. In: BRECH, J. (Hrsg.): Neue Wege der Planungskultur. Orientierungen in der Zeit des Umbruchs. Frankfurt a. M.. S. 274-278
- DERS. (1995): Phasen oder Stufen? In: RAUMPLANUNG 71/95. S. 237-242
- SIEVERTS, T. u. K. GANSER (1993): Vom Aufbaustab Speer bis zur Internationalen Bauausstellung Emscher Park und darüber hinaus. In: DISP 115/93. S. 31-37

- SINNING, H. (1995a): Verfahrensinnovation kooperativer Stadt- und Regionalentwicklung. In: RAUMFORSCHUNG UND RAUMORDNUNG 3/95. S. 169-176
- DIES. (1995b): Prozessmanagement. Für eine kommunikative Stadt- und Regionalentwicklung: RAUMPLANUNG 71/95. S. 262-266
- STACHOWITZ, J. (1995): Kooperative Planungsverfahren. In: RAUMPLANUNG 68/95. S. 35-40
- STAEHLE, W. (1989): Management. 4., neubearbeitete und erweiterte Auflage. München
- STEIN, U. (1993): Prozessgestaltung, Moderation, Beratung. In: DISP 116/93. S.38-43
- STEINMANN, H. u. G. SCHREYÖGG (1993): Management: Grundlagen der Unternehmensführung. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden
- STROH, G. (1992): Die Umsetzung von Teilraumgutachten - Untersucht am Beispiel des Teilraumgutachtens für den Raum Kronach. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Lehrstuhl Wirtschaftsgeographie und Regionalplanung an der Universität Bayreuth
- STRUBELT, W. (1996): Entwicklung und Probleme der Agglomerationsräume in Deutschland. In: RAUMFORSCHUNG UND RAUMORDNUNG 4/96. S. 257-261
- THEISEN, R. (1995): Regionalisierung der Strukturpolitik in Nordrhein-Westfalen: Erfolg oder Misserfolg? In: GESELLSCHAFT FÜR REGIONALFORSCHUNG E.V. (Hrsg.): Seminarbericht 36. Beiträge zum Winterseminar vom 18.-25. Februar 1995 in Igls/Innsbruck. Heidelberg. S. 129-152
- THIEME, K. (1997): Sozialgeographische Implementationsforschung - zum Stellenwert der Praxisbegleitung im räumlichen Gestaltungsprozess. In: GOPPEL, K., K. THIEME u. G. TROEGER-WEIß (Hrsg.): Experimentelle Geographie und Planung: Theorie - Management - Praxis. Augsburg. S. 19-34
- THIERSTEIN, A. (1996): Auf der Suche nach der regionalen Wettbewerbsfähigkeit – Schlüsselfaktoren und Einflußmöglichkeiten. In: RAUMFORSCHUNG UND RAUMORDNUNG 2-3/96. S. 193-202
- DERS. (1997): Tatort Region - Mythen der Entwicklung hinterfragen! In: DISP 131/97. S. 22-30
- DERS. u. U. K. EGGER (1994): Integrale Regionalpolitik. Ein prozessorientiertes Konzept für die Schweiz. Chur

- TÖPFER, A. (1995): Gemeinsames Handeln als Chance zur Positionierung: 10 Grundsätze für das Marketing von Regionen. In: AKTION MÜNSTERLAND (Hrsg.): Regionenmarketing in Deutschland. Dokumentation zum Symposium am 6. September 1995. Münster. S. 31-43
- TROEGER-WEIß, G. (1997): Regionalmanagement als neuer Ansatz der Landes- und Regionalplanung - Konzeption und Implementation. In: GOPPEL, K., K. THIEME u. G. TROEGER-WEIß (Hrsg.): Experimentelle Geographie und Planung: Theorie - Management - Praxis. Augsburg. S. 263-288
- DIES. (1998): Regionalmanagement. Ein neues Instrument der Landes- und Regionalplanung. Schriften zur Raumordnung und Landesplanung, Band 2. Augsburg
- TROJE, H. (1993): Zielgruppenorientierte Regionalentwicklung. Göttingen
- ULRICH, H. u. W. KRIEG (1974): St. Galler Management-Modell. 3. überarbeitete Auflage. Bern
- ULRICH, P. u. H. FLURI (1992): Management. 6., neubearbeitete und ergänzte Auflage. Bern
- VOELZKOW, H. (1996): Der Zug in die Regionen. In: BERLINER DEBATTE INITIAL 5/96. S. 68-78
- DERS. (1998): "Inszenierter Korporatismus". Neue Formen strukturpolitischer Steuerung auf regionaler Ebene. In: KUJATH, J. et al. (Hrsg.): Strategien der regionalen Stabilisierung. Berlin. S. 215-232
- WECK, S. (1996): Neue Kooperationsformen in Stadtregionen. In: RAUMFORSCHUNG UND RAUMORDNUNG 4/96. S. 248-256
- WEICK, T. (1994): Abschied vom Pläne machen. Entwicklungsplanung als kooperativ-kontinuierliches Verhandlungssystem – Thesen zur Weiterentwicklung von Regional- und Landesplanung. In: DOMHARDT, H. J. u. C. JACOBY (Hrsg.): Raum- und Umweltplanung im Wandel. Festschrift für Hans Kistenmacher. Kaiserslautern. S. 159-168
- WEIDLER, A. (1997): Entwicklung integrierter Innovationsstrategien. Schriften zur Unternehmensplanung 44. Frankfurt a. M.
- WILLKE, H. (1987): Kontextsteuerung durch Recht? Zur Steuerungsfähigkeit des Rechts in polyzentrischer Gesellschaft. In: GLAGOW, M. u. H. WILLKE (Hrsg.): Dezentrale Gesellschaftssteuerung. Pfaffenweiler. S. 3-26
- DERS. (1989): Systemtheorie entwickelter Gesellschaften: Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation. München
- DERS. (1993): Systemtheorie. 4., überarbeitete Auflage. München

DERS. (1995): Systemtheorie III. Steuerungstheorie. Stuttgart

WILHELM, D. (1992): Hauptaufgaben der Bezirksplanungsstelle in Mittelfranken 1960 - 1970. In: MAIER, J. (Hrsg.): Raumplanung und Regionalentwicklung. 32 Jahre Landesplanung in Bayern. Festschrift Robert Färber. ARBEITSMATERIALIEN ZUR RAUMORDNUNG UND RAUMFORSCHUNG, Heft 115. Bayreuth. S. 1-10

WINDHOFF-HÉRITIER, A. (1980): Politikimplementation. Königstein/Ts.

WIRTSCHAFTSREGION CHEMNITZ/ZWICKAU (Hrsg.) (1997): Struktur, Aufgaben und Ansprechpartner. o.O:

WOLLMANN, H. (1980): Implementationsforschung - Eine Chance für kritische Verwaltungsforschung? In: DERS. (Hrsg.): Politik im Dickicht der Bürokratie. Opladen

DERS. (Hrsg.) (1980): Politik im Dickicht der Bürokratie. Opladen

WÜTZ, B. U. K.-H. HOFMANN-BOHNER (1997): Regionalplanung stärken - durch regionales Management. In: AKADEMIE FÜR RAUMFORSCHUNG UND LANDESPLANUNG (Hrsg.): Europäische Raumordnungspolitik, Regionales Management und Marketing, Anforderungen an die Fortschreibung des Landesentwicklungsplans Baden-Württemberg. ARL-Arbeitsmaterial Nr. 220. Hannover. S. 39-48

ZEPF, E. (1997): Kommunale Kooperation als Netzwerk. In: GOPPEL, K., K. THIEME U. G. TROEGER-WEIß (Hrsg.): Experimentelle Geographie und Planung: Theorie - Management - Praxis. Augsburg. S. 161-168

ZIELKE, B. (1993): Zwischengemeindliche Zusammenarbeit. Rechtliche, organisatorische und finanzielle Gestaltungsmöglichkeiten. Berlin

Online im Internet

<http://www.ch-regio.ch>

<http://www.cobinet.ch>

<http://www.datar.gouv.fr>

<http://www.einsiedeln.ch/T/default.htm>

<http://www.ela-online.de/htm/karten.htm#staedte>

<http://www.eu.oststeiermark.at>

<http://www.eurm.or.at>

<http://www.havelland.flaeming.de>

<http://www.hbk-bs.de/reson/resondeutsch.htm>

<http://www.hessennet.de/WIR/regionalverein/htm>

<http://www.hlrh.hessen.de>

<http://www.mwmev.nrw.de/cgi-bin/mwmev/custom/pub/visit.cgi>

<http://www.niedersachsen.de/MI11a6a.htm>

<http://www.region-rhein-neckar-dreieck.de/fakten/region.gif>

<http://www.regio-pamina.org/Seiten/willkommen.htm>

<http://www.werra-meissner.de/gemeinden>

<http://www.wireg.de>

<http://www.zukunftsregionen.de/regionen/braunschweig/index.htm>

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt wurden. Ich habe diese oder eine gleichartige Doktorprüfung an einer anderen Hochschule nicht endgültig nicht bestanden.

Sankt Augustin, im Dezember 2002